

Lectio Magistralis

Există momente speciale, în viață, când te poți bucura de privilegiul de a fi apreciat, pentru munca și cariera ta, de către oameni deosebiți, pe care-i respecti și-i prețuiești. Este o bucurie și, în egală măsură, o onoare pentru mine faptul că, acum, Senatul și Rectorul Universității „Ovidius” au decis să-mi acorde distincția de doctor honoris causa. Și pentru că ceremonia decernării unui astfel de titlu are rigorile ei, iar eu va trebui să răspund la Laudatio, m-am întrebat ce anume ar putea să conțină expunerea mea: să abordez o o temă legată de științele vieții, un subiect legat de știința și ingineria medului – domeniile mele de specialitate - sau cu totul altceva?

Am ales, în cele din urmă, ținând cont de realitățile concrete ale mediului universitar, o temă a cărei importanță și relevanță în raport cu spațiul academic sporește din zi în zi, și anume managementul. Deși este un subiect des abordat, uneori, din păcate, superficial și neprofesionist, importanța și complexitatea acestuia îl situează în actualitatea vie, necesitând, totodată, o perspectivă sistemică.

Universitățile sunt instituții de la care societatea așteaptă educație, știință, performanță, eficiență și impact pozitiv asupra societății. În lumea globalizată, universitățile și-au păstrat, în cea mai mare parte, autonomia în fapt și în drept și, ca atare, responsabilitățile aferente. Fiecare dintre noi are un rol distinct în managementul universităților din a căror structură academică face parte, pentru că fiecare dintre noi reprezintă, în termeni economici, plusvaloare științifică și profesională.

În mediul academic de pretutindeni, activitatea educațională trebuie îmbinată cu aceea de cercetare, dezvoltare și inovare, pe scurt, activitatea de CDI. Conceptul integrat de CDI rezultă dintr-o abordare sistemică și este prezent, în permanență, în toate domeniile activității academice.

Dacă am încerca să sintetizăm definițiile unui management de calitate, am putea spune că este o metodă a cărei miză rezidă în obținerea unei valori instituționale mai mari decât suma valorilor individuale active în instituția respectivă.

Activitatea de cercetare presupune o bază de cunoaștere largă, multi- și interdisciplinară, documentare aprofundată, experiment (în sens larg, corespunzător fiecărui domeniu de cunoaștere științifică), interpretare, analiză critică a rezultatelor și a soluțiilor, acestea din urmă fiind adaptate specificității tematicii, nivelului la care se realizează cercetarea, dimensiunilor echipei, bugetului și așteptărilor.

Activitatea de cercetare este indisolubil legată de dezvoltare, care cuprinde cel puțin două aspecte: dezvoltarea resurselor materiale (financiare, experimentale, dotări, utilități, consumabile etc.) și dezvoltarea resurselor umane (implicarea tinerilor cercetători în activități extinse, inter și transdisciplinare, extinderea ariei de cuprindere tematică

pentru cercetătorii experimentați, dezvoltarea abilităților și competențelor necesare în cercetarea de performanță etc.).

Una dintre erorile fundamentale care pot surveni la nivel de planificare a cercetării poate fi cauzată de dirijarea unidirecționată a resurselor – fie către dotările necesare, fie către formarea personalului specializat. Un exemplu în acest sens se regăsește în istoria recentă, în anii 2005 – 2008, când marea majoritate a resurselor au fost dirijate către dotări (proiectele de tip CEEX), pentru ca, după 2008, resursele să fie dirijate, preferențial, către formarea de personal (POSDRU). S-a ajuns, astfel, la situația paradoxală a existenței unor laboratoare și centre de cercetare aflate în mare deficit de personal, iar mai apoi, la situația în care, în condițiile alocării masive de burse pentru doctoranzi și postdoctoranzi, nu mai existau fonduri pentru dotări, echipamente și consumabile.

Cercetarea și dezvoltarea cuprind, în mod obligatoriu, elemente de inovare legate fie de cerințele concrete ale vieții reale, fie de abordări noi în tehnicile de cercetare sau în procesele și procedurile de management. Inovarea în management presupune inteligență creativă, abordare adaptativă și participare efectivă. Din acest punct de vedere, sunt cel puțin două direcții care trebuie însumate inovativ: participarea echipei, în integralitatea ei, la demersul propriu-zis de cercetare, și asumarea răspunderii individuale, ceea ce devine posibil printr-un leadership modern, experiență, spontaneitate și conștientizare a misiunii angajate.

Managementul, principiile, tehnicile și instrumentele sale de lucru depind de nivelul de performanță urmărit, de dimensiunea proiectelor și parteneriatelor, precum și de calitatea structurii academice și de cercetare căreia i se aplică. Și mai este ceva: componenta umană a cercetării. Dacă un leader nu pune suflet în ceea ce face, dacă nu există dăruire personală, managementul este sec, lipsit de substanță și ...inuman. Este greu de crezut că, vreodată, roboții vor fi manageri, pentru că lor le este interzis privilegiul greșelii. Adică al umanității vii, dinamice, din care au putut răsări, în timp, invenții și inovații care stau la baza progresului științific și tehnologic, ale căror istorii își au, fără îndoială, farmecul și chiar poezia lor.

Revenind la cercetarea propriu-zisă, trebuie spus că rezultatele cercetării pot fi cuantificate până într-un anumit punct. Putem face experimente ani de zile, pentru a obține o moleculă nouă, ca să descoperim, apoi, că nu are efect terapeutic, putem căuta metoda ideală pentru a îmbunătăți calitatea mediului, sau putem crea o teorie economică imperfectă, sau, de ce nu, putem face analiza unei poezii fără să fim siguri că am epuizat gândurile și trăirile poetului...sunt acestea, toate, rezultate ale cercetării? Sigur că sunt! Înglobează ele inteligență și inovare? Desigur! Managementul - oriunde și în orice domeniu al cercetării, presupune planificare dar și risc, analiză dar și erori.

Un management de calitate implică erori pe care trebuie să ni le asumăm și pe-care, în măsura posibilităților, trebuie să încercăm să le corijăm.

Strategia de management aplicabilă în cazul unui proiect este diferită de aceea aplicată în cazul unui program de cercetare, avându-se în vedere următoarele aspecte:

- la nivelul unui program de cercetare sunt necesare cunoștințe globale legate de profilul, obiectivele, acțiunile acestuia, prioritățile bugetare și rezultatele scontate, precum și cu privire la încadrarea programului în strategii mai ample de cercetare și în ansamblul unor planuri mai complexe de lucru;
- deciziile manageriale se iau, la acest nivel, prin consultare largă, filtrarea acțiunilor prin consilii consultative formate de specialiști în diferite domenii și asumarea răspunderii în contextul general;
- la nivelul unui proiect, cunoștințele și abilitățile legate de tematica acestuia sunt mai specializate, ca urmare, deciziile ce urmează a fi luate sunt strict legate de direcția tematică și de cercetare pentru care s-a optat și de prioritățile astfel rezultate;
- managementul unui proiect de cercetare este direct corelat, pe de o parte, cu asumarea responsabilității instituționale, iar pe de altă parte, cu cerințele obligatorii impuse prin ghidurile de implementare, cu dimensiunile și particularitățile echipei de management și implementare, precum și cu legislația în domeniu;
- deși este teoretic posibilă, externalizarea managementului nu se aplică în practică, mai ales în proiectele de CDI, pentru că firmele de consultanță care pot prelua parțial managementul unui proiect nu dețin nici specialiștii și nici cunoștințele necesare pentru aplicarea procedurilor interne dintr-o universitate.

În aceste condiții, este recomandabilă, mai degrabă, alcătuirea unor Unități de Implementare Proiecte (UIP), în cadrul universităților, care permit acumularea de experiență și crearea de oportunități de implementare a unor proceduri adaptate fiecărui proiect în parte. Ținând cont de obligativitatea desfășurării activităților de CDI în universități, este utilă specializarea unor cadre didactice și cercetători în punerea în practică a unor asemenea proiecte, precum și abordarea pragmatică a implicării serviciilor de specialitate de profil nedidactic în sensul formării unor deprinderi și al utilizării unor proceduri simplificate pentru asigurarea funcționării eficiente a componentei birocratice.

Această specializare nu este posibilă în cazul unei externalizări a managementului, care nu diminuează în nici un fel responsabilitatea instituțională a universității.

Dincolo de toate aceste aspecte, esențială este, în cazul tuturor proiectelor de CDI, Implicarea efectivă. Multitudinea aspectelor care trebuie acoperite, precum și complexitatea abordărilor necesită inteligență rece, reguli și norme, cunoștințe, abilități și competențe, dar și

o componentă profund umană, cu toate calitățile, defectele, inegalitățile și sinuozitățile ei, poate și puțină poezie, fantezie și realism, bucurie și chiar deziluzii, uneori. Toate acestea sunt, așa cum știm cu toții, componente ale cercetării și, implicit, ale managementului acesteia.

Managementul global al unui program de CDI se realizează la nivelul unor structuri ale administrației centrale în care calitatea umană este extrem de importantă. Termenul de „calitate umană” se referă nu numai la conducerea unei asemenea structuri (minister, agenție etc.), ci și la modul în care substructurile sunt utilizate, la eficiență, operativitate, claritate în decizii și în procesele de evaluare și monitorizare.

În prezent, există o situație care creează un mare dezavantaj pentru cei care implementează proiecte (beneficiari sau parteneri):

- majoritatea experților sau factorilor de decizie de la nivel central (cei care administrează programe) sunt specializați în control, evaluare și monitorizare, fără să aibă experiență în implementarea propriu-zisă a proiectelor;
- contextul de mai sus conduce la neînțelegerea problemelor reale care survin în procesul de implementare a unui proiect sau program de cercetare, la toate nivelurile acestora, la aplicarea unor decizii (ghiduri, instrucțiuni etc.) care complică foarte mult implementarea și transformă un proiect de CDI, de pildă, într-o colecție de rapoarte, bugete, rezultate teoretice care consumă timp și nu reflectă obiectivele reale nici la nivel de proiect, nici la nivel de program de cercetare.

Universitățile și proiectele de CDI sunt legate indisolubil. Managementul și implementarea proiectelor țin de cunoaștere, inteligență, adaptabilitate și implică multă muncă, iar universitățile noastre sunt singurele instituții care formează specialiști în diverse domenii și devin, astfel, deținătoarele privilegiate ale unor resurse umane obligatorii în managementul cercetării de performanță.

Un aspect deosebit de important în cercetare și în managementul acesteia este încrederea. Încrederea în oameni, încrederea în sine, încrederea în judecăți și soluții inovative.

Un lider performant știe că trebuie să acorde încredere celor cu care lucrează, pe măsura meritelor și a profesionalismului acestora, că trebuie să înțeleagă erorile umane, cu condiția corijării rapide a acestora și că trebuie, de asemenea, să cultive respectul reciproc, între sine și echipa sa.

Un adevărat leader știe să-și atragă și mai ales să mențină respectul celorlalți, prin tot ceea ce face și prin ceea ce este – atât profesional cât și uman. Esențiale sunt acțiunile convergente prin care leaderul știe să adapteze activitățile comune abilităților și competențelor fiecărui colaborator al său, intereselor fiecăruia, cultivând, totodată, demersul critic constructiv și respectarea tuturor opiniilor argumentate.

În sinteză, un management performant, rod al activității unui lider competent și dinamic, flexibil și adaptabil, reprezintă dezideratul către care trebuie să tindă, în general, fiecare dintre noi și, în special, acei specialiști pe umerii cărora apasă responsabilitatea unor proiecte și programe de cercetare a căror amploare și complexitate se reflectă în standardele de performanță ale cercetării academice din toate domeniile.

Prof.univ.dr.ing. Puiu Lucian Georgescu,
Președintele Senatului Universității „Dunărea de Jos” din Galați
Constanța, 24 septembrie 2019