

LBRIS

We know  
books

Călin Hințea

---

# Strategia

ORGANIZAȚII ȘI COMUNITĂȚI  
INTELIGENTE

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2025

## Cuprins

### Capitolul 1.

Strategia .....	11
O evoluție a strategiei: militar, politic, economic, public ...	22
<i>Ce este strategia?</i> .....	25
<i>Marea strategie (grand strategy), strategic, tactic și operațional</i> .....	27
<i>Strategia: persoane, organizații, comunități</i> .....	37
<i>Organizația/comunitatea inteligentă: strategie, leadership, cultura organizațională</i> .....	39
<i>Paradigma strategică</i> .....	50
<i>Vitalitatea organizațională</i> .....	67
Două paradigme strategice: Sun Tzu și Marcus Aurelius ..	69
<i>Sun Tzu, generalul, strategul, scriitorul</i> .....	69
<i>Marcus Aurelius: împăratul, strategul, filosoful</i> .....	85
Instrumente de analiză a mediului .....	139
<i>Analiza CGETIC</i> .....	139
<i>Analiza SWOT</i> .....	145
<i>Proгноze și utilizarea scenariilor</i> .....	149
<i>Concurență și strategie</i> .....	154
<i>Relevanța strategică a zonei de acțiune. Identificarea corectă a concurenței.</i>	
<i>Analiza de grup strategic</i> .....	163
<i>Poziționarea strategică</i> .....	169
<i>Avantaj competitiv</i> .....	173

<i>Avantajul strategic</i> .....	177
<i>Guvernanță și strategie</i> .....	180

## Capitolul 2.

Profilul strategic: comunități și organizații .....	195
---	-----

Construcția profilului strategic .....	198
<i>Participare și strategie</i> .....	240
<i>Comunități și organizații depressive</i> .....	244
<i>Profilul strategic. Observații generale.</i> .....	248
Ce este și ce nu este strategia .....	251

## Capitolul 3.

Strategie și cultură organizațională .....	255
--	-----

## Capitolul 4.

Leadership strategic .....	281
Leadership: trăsături și activități specifice .....	283
<i>Studiu de caz. Ariciul sau Vulpea?</i>	
<i>Două abordări de leadership</i> .....	287
<i>Leadership strategic și context</i> .....	289
<i>Liderul strategic</i> .....	292
<i>Motivație și leadership strategic</i> .....	309
<i>Leadership strategic și capital uman.</i>	
<i>Valoarea echipei și delegare</i> .....	312
<i>Leadership strategic și identitate managerială</i> .....	316
Bibliografie .....	321

## Lista figurilor

<b>Figura 1:</b> Strategie, leadership, cultură organizațională. Tipuri de organizații/comunități .....	45
<b>Figura 2:</b> Implicare, expertiză și putere în strategie.....	115
<b>Figura 3:</b> Motivația și impactul reformelor .....	135
<b>Figura 4:</b> Cele două dimensiuni esențiale ale analizei strategice .....	145
<b>Figura 5:</b> Cele 3 tipuri de scenarii utilizate în proiecția strategică.....	153
<b>Figura 6:</b> Simulare identificare grup strategic .....	167
<b>Figura 7:</b> Analiză comparativă concurenți .....	168
<b>Figura 8:</b> Avantajul strategic.....	179
<b>Figura 9:</b> Strategia: Impact structural și timp .....	196
<b>Figura 10:</b> Etapele definirii profilului strategic .....	199
<b>Figura 11:</b> Domenii strategice pentru orașul Cluj-Napoca ....	224
<b>Figura 12:</b> Grupuri de lucru în procesul de planificare strategică, Cluj-Napoca. ....	225
<b>Figura 13:</b> Direcții strategice, obiective și programe operaționale .....	237

## Lista tabelelor

<b>Tabelul 1:</b> Factorii care contează pentru alegerea unui loc de muncă (angajați și studenți). . . . .	215
<b>Tabelul 2:</b> Așteptările angajaților și studenților în ceea ce privește mediul organizațional și stilul de leadership . . . . .	216

## Capitolul 1.

# STRATEGIA

---

*„Dulce-i când marea umflată o zbuciumă vânturi turbate,  
Tu să te uiți de pe țărm cum în valuri se chinuie altul...  
Nu c-ai simți bucurie când suferă cel de aproape,  
Dar e plăcut să privești de ce rele ferit ești tu însuși.  
Dulce-i de asemeni să vezi încleștările marilor lupte  
Rânduite pe câmpuri, dar parte să n-ai de primejdii:  
Totuși nimic nu-i mai dulce ca viața-n locuri senine,  
Sus în-nălțime-ntărite de cei înțelepți prin știință  
Și de aici să privești la mulțimea de jos care umblă  
Nedumerită, cătând la întâmplare o cale în viață,  
Toți vrând să treacă drept genii, cu toți năzuind la noblețe,  
Ziua și noaptea luptând cu o râvnă ce tihnă nu știe  
Ca să ajungă la culmi de putere ori de avuție”*

Titus Lucretius Carus, *Poemul Naturii*  
(1981, cartea a II-a, p. 45)

---

*„Trăim din iluzii ale trecutului și din credite asupra viitorului”,  
scrie Erich Maria Remarque (2020, p. 71) în una din cărțile sale.*

Unii filosofi stoici credeau că ceea ce contează este doar prezentul: ce a trecut este istorie, iar ce urmează nu s-a întâmplat încă. Singurul moment adevărat este cel pe care îl trăim. Ne găsim permanent într-o poziționare nesigură între trecut, prezent și viitor. Putem alege care din cele trei perioade este

cea care ne influențează cel mai mult, putem valoriza sau ignora viitorul. Totuși, oamenii sunt atrași instinctual de ceea ce le poate aduce viitorul: în momentele fericite sau în cele nefericite ei își proiectează automat o imagine a acestuia: cum aș putea să îmi extind succesul? Cum pot evita în viitor eșecurile, cum pot scăpa de problemele prezentului? Această corelare instinctuală a ființei umane cu ceea ce va urma este importantă atât pentru indivizi, cât și pentru organizații și comunități. Strategia nu este doar un concept academic, managerial sau filosofic, ci și o parte integrantă a vieții noastre.\*

Este strategia necesară? Este posibil să fii o persoană sau un lider de succes dacă nu ai o strategie? Lipsa strategiei formale nu înseamnă sfârșitul lumii. Situații diferite presupun abordări strategice diferite, mai mult sau mai puțin formalizate. Există oameni, organizații și comunități care au performat și în afara unor strategii oficiale. Succesul lor a fost dat de alți factori: intuiție, instinct, viziune, noroc, capacitatea de conectare cu evoluțiile mediului. Întrebarea este cât de mult ne putem baza în timp pe acești factori? Sunt ei suficienți sau trebuie integrați într-o abordare mai largă? Cât de mult rezistă în timp o abordare care ignoră strategia? Să ne gândim la o organizație sau comunitate care nu are niciun fel de perspectivă sau abordare strategică, mai mult sau mai puțin structurată: poate ea performa?

În ceea ce privește strategia și valoarea ei, percepția managerilor se plasează între două extreme:

1. Strategia reprezintă soluția minune; odată ce ai formulat-o totul se rezolvă de la sine (optimism strategic);
2. Strategia nu este decât o pierdere de timp și de bani, o discuție teoretică, o invenție academică ce raționalizează

\* În carte apar fragmente publicate anterior de către autor în articole, cărți sau documente de planificare strategică.

forțat un domeniu irațional. Ceea ce e cu adevărat important este să conduci bine în viața de zi cu zi organizația/comunitatea (pesimism operațional).

De fapt, strategia nu este nici pierdere de timp, nici o soluție miracol. Ea reprezintă o abordare ce poate susține decisiv liderii și comunitățile inteligente. Modul în care managerul înțelege strategia are un impact major asupra procesului propriu-zis de planificare strategică și asupra succesului acesteia.

Strategia se conectează în mod natural cu conceptele de creativitate și inovare, deoarece esența sa constă în identificarea și valorificarea oportunităților. Ea presupune un proces care implică nu doar analiza și planificarea, ci și capacitatea de a depăși paradigmele tradiționale și de a explora noi perspective. Strategia este un joc al creativității și al adaptabilității, un efort sistematic de a crea avantaje strategice.

Ne putem întreba dacă strategiile contemporane sunt conectate cu ceea ce este important pentru societate și oameni. Astăzi, aproape orice strategie vorbește același limbaj: comunități verzi, sustenabilitate, digitalizare, mobilitate, reziliență, capacitate administrativă etc. Există repere nobile precum cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă ale Națiunilor Unite sau principiul triple bottom line în afaceri (companiile nu trebuie să urmărească doar profitul, ci și binele oamenilor și al planetei). Înseamnă că, la un nivel fundamental, abordarea strategică a crescut calitativ și se relaționează cu ceea ce este cu adevărat important pentru oameni, comunități și organizații? Sau e vorba doar de promovarea unui limbaj dezirabil, selecționat atent pentru a nu deranja? Diferența între cele două variante este importantă pentru a putea elabora strategii care au un impact real și pentru a le evita pe cele care își doresc doar să vorbească corect, să arate bine, dar care nu aduc niciun fel de schimbări pozitive.

Scopul fundamental al strategiei este succesul organizației sau comunității pe termen lung. Această observație este relevantă în contextul managerial modern, unde strategia riscă să fie percepută mai degrabă ca un instrument de imagine sau marketing decât ca o abordare orientată spre performanță. Trăim într-o epocă în care unii manageri excelează în arta discursului, comunică fermecător și își construiesc o imagine captivantă, dar în realitate contribuie puțin la progresul real al organizației/comunității. În acest context, strategia este adesea redusă la o modă sau o etichetă atrăgătoare, menită să creeze o aparență de profesionalism și viziune, dar fără să genereze rezultate și succes.

*„Dacă totul este strategie, atunci nimic nu este strategie”, afirmă Toshi Yoshihara (Brands, 2023, p. 7).*

Această observație subliniază o provocare contemporană: proliferarea conceptului de strategie în aproape toate domeniile vieții moderne. Fie că vorbim despre programe guvernamentale, planuri de afaceri, discursuri politice, politici de resurse umane, proiecte de marketing, reorganizări procedurale, achiziții de resurse sau inițiative de social media, totul pare să fie încadrat sub această umbrelă conceptuală. Popularitatea termenului derivă din puterea sa de a conferi prestigiu și autoritate, însă utilizarea excesivă și lipsită de substanță riscă să îi erodeze treptat semnificația și relevanța.

Provocarea constă în a recunoaște și a păstra esența unei strategii: capacitatea de a modela în bine viitorul oamenilor, comunităților și organizațiilor.

Strategia are un rol clar: obținerea de rezultate decisive și valoare adăugată pe termen mediu și lung. Ea presupune capacitatea de a identifica, între multe lucruri importante și urgente, acele elemente care pot cu adevărat să facă diferența în succesul organizației/comunității pe termen mediu și lung. Cu cât organizația/comunitatea este mai mare, cu atât mai multe

UBRIS | We know books

sunt lucrurile care par a fi importante și urgente, cu atât mai mare tentația de a numi totul strategic. Una din erorile majore în strategie este desemnarea greșită a problemelor operaționale sau tactice ca fiind strategice, investirea unor resurse majore în aceste zone și apariția inevitabilă a frustrării legate de lipsa rezultatelor strategice. Identificarea zonelor cu adevărat relevante, capabile să creeze un efect de tip bulgăre de zăpadă în ceea ce privește succesul organizației/comunității este elementul cheie în dezvoltarea unei strategii de succes. Rezolvarea rapidă și eficientă a unor probleme operaționale nu înseamnă automat succes strategic.

Richard Rumelt (2011, p. 243) consideră că a cere dovada că o strategie funcționează garantat este la fel de stupid ca a cere unui om de știință să garanteze că ipoteza lui este sigur adevărată. O strategie bună este în ultimă instanță o ipoteză despre ceea ce va funcționa – nu o teorie largă, ci o estimare specializată. Percepția strategiei ca o ipoteză care se bazează pe expertiză se referă la un element fundamental: intenția ei de a furniza o interpretare rațională a viitorului. Această percepție subliniază necesitatea unui proiect rațional, care depășește simpla utilizare a instinctului sau impulsurilor liderilor. Oamenii își doresc să creadă că deciziile majore, cele care le influențează semnificativ viața, sunt rezultatul unui proces logic, nu doar al dispozițiilor de moment sau al circumstanțelor ocazionale, cum ar fi o decizie luată impulsiv la un pahar de vin. Totuși, istoria ne arată că astfel de situații au loc mai frecvent decât ar fi de dorit. Decizii critice, luate fără o analiză atentă sau o viziune clară, pot afecta negativ și pe termen lung organizațiile, comunitățile și societatea în ansamblu. De aceea, un leadership strategic presupune nu doar inspirație, ci și responsabilitate, disciplină și înțelegere față de impactul fiecărei decizii.

O observație importantă în strategie se leagă de punctul de greutate existent, de concentrarea ei pe o anumită zonă:

- Dezvoltarea unor *paradigme strategice* care să definească cadrul funcționării organizației/comunității pe termen lung. Paradigma strategică definește terenul de joc, contextul dezvoltării și este dificil de structurat și modificat;
- *Schimbarea în bine a organizațiilor, comunităților și lumii care ne înconjoară*: o perspectivă mai largă și ambițioasă, care conectează interesele specifice cu obiective mai largi, societale;
- Dezvoltarea unei *gândiri strategice* care ajută organizația să integreze în funcționarea proprie o perspectivă pe termen lung. Acest lucru este complicat pentru că presupune nu doar înțelegerea importanței strategiei, ci și integrarea perspectivei specifice la toate nivelurile organizației;
- *Identificarea problemelor strategice*: încercarea de a identifica și defini acele probleme majore care vor influența organizația pe termen lung, un demers complex și periculos (în cazul în care aceste probleme sunt identificate greșit).
- *Identificarea jucătorilor strategici*: centrarea strategiei pe identificarea și conectarea cu principalii actori strategici, care pot influența succesul pe termen lung;
- Scrierea unor *documente strategice* – un lucru important, dar vulnerabil dacă aceste documente devin un scop în sine și nu un mijloc de a dezvolta comunitatea/organizația;
- *Dezvoltarea unor acțiuni strategice*: identificarea și promovarea acelor acțiuni specifice care pot aduce schimbări majore în evoluția pe termen lung.

Aceste dimensiuni nu sunt opuse, ci pot fi complementare. O strategie bine concepută poate integra perspective multiple creând un echilibru important. Succesul devine o călătorie complexă, aliniată atât cu aspirațiile individuale/organizaționale/

comunitare, cât și cu cele ale societății în ansamblu. Paul Joyce (2022, p. 4) crede că este util să înțelegem planificarea strategică ca un puzzle a cărui rezolvare presupune ingenuitate; aceasta se relaționează cu gândirea strategică în forma unei călătorii intelectuale în care mai întâi formulăm strategii, iar apoi învățăm din implementare. Pe parcursul acestei călătorii analizăm și revizuim ceea ce credem că va fi esența celei mai bune strategii.

Succesul strategiei în domeniul public, privat sau nonprofit, este condiționat de doi factori importanți:

*Capacitatea de a alege, din multe probleme importante pentru organizație, acele probleme cheie care vor influența pozitiv, structural și pe termen lung evoluția organizației/comunității.*

Dacă esența strategică nu este corect identificată, efortul organizației/comunității (oricât de mare ar fi) se pierde în zone irelevante din punct de vedere strategic. Confundarea și tratarea problemelor tactice și operaționale ca fiind strategice poate duce la probleme grave pentru organizație/comunitate.

*Strategia de succes presupune corelarea viziunii strategice cu leadership-ul și cultura organizațională.*

Este importantă măsura în care organizația dezvoltă o paradigmă strategică coerentă și o corelează cu leadership-ul și cultura organizațională la toate nivelurile. Un factor important este legat de importanța capitalului uman în succesul strategiei. Strategia este direct conectată cu elemente precum calitatea capitalului uman, calitatea vieții în organizații/comunități, nivelul de participare în elaborarea documentelor strategice, motivarea etc.

Perspectivile asupra strategiei sunt variate, evidențiind diversitatea și profunzimea unei literaturi de specialitate dezvoltate.

Cu toate acestea, oarecum paradoxal, această abundență de resurse tinde să reducă înțelegerea strategiei la un set de concepte „clasice” sau general acceptate. Încercările de a sintetiza și organiza ceea ce poate însemna strategia ajung, inevitabil, la concluzii similare, întrucât procesul se bazează pe categorii conceptuale recurente, prezente aproape obsesiv în abordările teoretice și practice. Citind încercări comprehensive de înțelegere a strategiei precum cele ale lui Mintzberg (2008) sau Freedman (2013) este evident un tip de frustrare a autorilor care, după ce citesc un număr imens de pagini dedicate subiectului, sunt surprinși de greutatea de a extrage multe lucruri folositoare și de identificarea unui tip de narațiune limitată și repetitivă. Frustrarea poate fi mai mult sau mai puțin olimpiacă, însă ea are o cauză valabilă: dincolo de modificări de terminologie, construcție literară și organizare metodologică a teoriei, cât de multe lucruri cu adevărat noi au apărut în ceea ce privește strategia, de la Sun Tzu, Marcus Aurelius sau Machiavelli încoace?

Strategia are înțelesuri diferite pentru fiecare persoană, iar acest lucru este important de conștientizat. Există riscul să credem, în mod greșit, că strategia este un concept universal acceptat și înțeles de toată lumea. Ca atare, tot ce trebuie să facem este să aplicăm niște reguli general valabile și lucrurile vor merge bine. De fapt, strategia este percepută diferit pe multiple planuri. Școlile de strategie au pus accent pe lucruri diverse, precum metodologia formală riguroasă, în care planificarea este un proces organizat în trepte, unde se avansează la pasul următor doar după realizarea celui precedent (Ansoff), corelarea mediului cu capacitățile interne (Andrews), poziționarea strategică față de concurență (Porter), învățarea și flexibilitatea (Mintzberg) etc.

LIBRIS

We know  
books

Cei 5 P ai lui Mintzberg (2003, pp. 3-8) ne arată feluri diferite în care putem aborda strategia:

- Ca plan (plan), curs de acțiune definit intenționat, un proces structurat și conștient, construit ordonat;
- Ca manevră (ploy) concentrată pe o mișcare specifică ce poate surclasa competitorul;
- Ca model (pattern), strategia fiind consistentă în comportamentul liderului/organizației;
- Ca poziționare (position), ce vede strategia legată de plasarea corectă a organizației în mediu;
- Ca perspectivă (perspective), un mod specific de a vedea lumea reflectat în abordarea strategică.

Freedman (2013) spune că domeniul strategiei este complex, cuprinzând negocierea, presiunile, efectele psihologice și fizice, vorbele și faptele. Strategia este principala artă politică în care încerci să obții dintr-o situație mai mult decât sugerează balanța inițială a puterilor. „Este arta de a crea putere” (p. 13), iar cea mai mare putere este cea care își produce efectele pe neașteptate (p. 836).

Hal Brands (2023, p. 1) consideră că esența strategiei este arta de a reuni și utiliza puterea pentru a realiza scopurile noastre centrale, într-un context caracterizat de fricțiunea afacerilor globale și de rezistența rivalilor și inamicilor. Strategia este „arta indispensabilă de a obține ceea ce dorim, cu ceea ce avem, într-o lume care pare hotărâtă să ne refuze”. Ea reprezintă un proces complex, care reunește puterea, resursele, contextul, competiția, obiectivele și mediul mai larg care ne înconjoară și ne influențează viața.

Complexitatea strategiei este surprinsă și de Edward Luttwak (2001, p. 9) care crede că logica ei se construiește pe două dimensiuni: