



Raport narativ privind al doilea seminar național al Școlii Europene Ovidiu Șincai Ediția 2015 Geoagiu-Sarmisegetuza, 4-7 iunie 2015

În perioada 4-7 iunie 2015 a avut loc, la Geoagiu-Sarmisegetuza, al doilea seminar național al Școlii Europene „Ovidiu Șincai” – **ediția 2015**, cu titlul ***Politică și societate într-o democrație europeană***. La seminar au participat 24 de cursanți, dintre care 10 femei și 14 bărbați; 12 din București și 12 din provincie; 9 membri ai partidelor politice, 5 funcționari publici, 3 oameni de afaceri, 3 reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale, 2 jurnaliști, 1 economist și 1 avocat. Media de vârstă a participanților a fost de 33 de ani. Prelegerile au fost susținute de către:

- **Ciprian Goriță**, Senior Manager, KPMG România – **„Parteneriatul public-privat: exemple de durabilitate în proiectele de infrastructură”**;
- **Teodor Meleșcanu**, Consilier de Stat al Primului Ministru – **„Tehnici de negociere în diplomație”**;
- **Ionel Nițu**, Director General, Centrul de Analiză a Informațiilor și Evaluare a Tendințelor (CAIET) – **„Analiza de intelligence”**;
- **Dorina Năstase**, Raportor Politic, Reprezentanța Comisiei Europene în România – **„Politica externă și de securitate comună a Uniunii Europene – instituționalizare și control democratic”**;
- **Andrei Stoiciu**, Team leader, *Diadikasia* – **„Leadership și persuasiune”**.

Vă prezentăm în continuare principalele idei care s-au conturat în urma cursurilor:

1. Ciprian Goriță – „Parteneriatul public-privat: exemple de durabilitate în proiectele de infrastructură”

Prima parte a cursului a fost dedicată prezentării unor elemente de teorie și practică privind parteneriatele public-private. Parteneriatul Public-Privat (PPP) constituie o alternativă viabilă pentru furnizarea pe scară largă a serviciilor de infrastructură. Proiectele de Parteneriat Public-Privat (PPP) reprezintă o modalitate viabilă pentru sectorul public de a realiza proiecte importante, pe termen lung, apelând la expertiza și resursele tehnice, umane și deseori financiare ale sectorului privat. Proiectele de Parteneriat Public-Privat (PPP) pot fi deosebit de complex de pregătit, implementat și gestionat.

Astfel, primele faze sunt studiul de fezabilitate, evaluarea prealabilă a realizării proiectului, numirea colectivului de coordonare și supervizare, studiul de

fundamentare a deciziei de concesionare, estimarea valorii contractului de concesiune. Acestea sunt urmate de obținerea susținerii politice, alegerea procedurii de achiziție publică și pregătirea documentației de atribuire. Procedura de atribuire a contractelor de concesiune de lucrări publice și servicii constă în publicarea anunțului de participare, punerea la dispoziție a documentației de atribuire, derularea procedurii de atribuire, încheierea contractului, definitivarea dosarului de concesiune, semnarea contractului de concesiune și închiderea financiară și derularea contractului de concesiune. De obicei perioada cea mai frecventă este de 49 de ani, dar poate ajunge și la 99 de ani.

Parteneriat Public-Privat (PPP) nu înseamnă nici punerea la dispoziție în mod



gratuit a unui bun public pentru înlesnirea îmbogățirii fără just temei a unui investitor privat și nici atragerea unui capital privat într-o afacere cosmetizată care satisface interesul de moment al autorităților publice. Conceptul de PPP trebuie luat în considerare pentru că există o nevoie de „infrastructură” / active, restricțiile

bugetare au impact asupra cheltuielilor de capital, iar sectorul privat poate dezvolta proiectul mai bine, mai ieftin, chiar și cu dobânzi sau profituri mai mari. Adoptarea acestei soluții poate aduce beneficiile unei abordări pe termen lung și poate crea o certitudine a *cash-flow*, aducând și inovare. Astfel, dacă în sectorul public cadrul bugetar nu permite decât realizarea unor proiecte pe termen scurt, depinzând de prioritățile de moment, folosind practici învechite și un management defectuos al banilor, implicarea sectorului privat oferă o finanțare mai puțin restrictivă bazată pe o obligație contractuală, într-un mod inovator și cu un *cash-flow* mai bine controlat.

Efectul net poate aduce o serie de costuri mai mari legate de profit, dobânda mai mare, interfața cu contractorul și percepția publică, însă generează și avantaje, legate de construcție și operare, cheltuielile fără întârzieri, axarea pe standarde de performanță și experiență. De exemplu, o analiză realizată pentru Camera Lorzilor în 2009 relevă faptul că pentru 69% din proiectele realizate prin PPP, construcția s-a finalizat în timpul agreat, pentru 65% din proiecte construcția a fost finalizată în prețel agreat inițial, iar din numărul proiectelor care au înregistrat întârzieri, 42% au fost finalizate în 6 luni de la depășirea termenului.

Contractele PPP nu sunt standardizate la nivel internațional. De aceea, abordarea fiecărui stat în domeniul PPP este legată de atingerea obiectivelor pe politici diferite, de complementarități cu alte metode, proceduri de achiziție publică sau de

furnizare a unor servicii publice și de implementarea proiectelor în concordanță cu resursele financiare publice și private disponibile.

Caracteristicile comune diverselor programe PPP sunt că pot fi aplicabile unui set larg de sectoare cu scopul furnizării de servicii publice, mai ales acolo unde este nevoie de investiții majore de capital, că oferă aranjamente contractuale pe termen lung (de obicei mai mult de 20 de ani). De asemenea, capitalul sectorului privat este expus riscurilor în caz de neperformanță în furnizarea de servicii publice, iar aranjamentele contractuale cu preț fix se bazează pe standarde tehnice de calitate în definirea rezultatelor. Acest tip de programe se pot aplica în mai multe sectoare, cum ar fi transporturile, justiția, educația, sănătatea, apărarea, facilitățile de cazare, cădirile publice sau deșeurile solide.

Principiile cheie în contractele PPP sunt faptul că autoritatea transferă contractorului responsabilitatea și riscul pentru activ / serviciu, contractorul preia aceste obligații pentru aproximativ 20-30 ani, proiectează, construiește, administrează și întreține activul și furnizează serviciile. Creditorii finanțează contractorul pe bază de recurs limitat. De asemenea, contractorul este plătit pentru calitatea serviciului de către autoritate și / sau utilizatorii finali. Contractul PPP și documentele asociate reglementează o rețea de relații.

Chestiunea riscurilor este partea esențială a PPP. De obicei, riscurile ar trebui să fie alocate partenerului care le poate gestiona cel mai bine. Acesta este de regulă partenerul privat, însă el face acest lucru pentru un anumit preț, care se adaugă la prețul final al proiectului. Unele riscuri sunt ușor de alocat, însă altele trebuie negociate, mai ales pentru a evita creșterea deficitului bugetar. Spre deosebire de concesiune, unde bugetul proiectului provine de la partenerul privat, în PPP autoritatea publică acoperă o parte mai mare a costurilor.

Riscul construcției acoperă evenimente cum ar fi întârzieri în finalizarea construcției, nerespectarea standardelor specifice, costuri adiționale, deficiențe tehnice și efecte externe negative. Obligația Guvernului de a face plăți către partenerul privat fără a lua în calcul starea efectivă a activelor ar însemna asumarea riscului construcției.

Riscul cererii acoperă variabilitatea cererii (mai mare sau mai mică decât nivelul așteptat la semnarea contractului) fără a lua în calcul comportamentul / managementul partenerului privat. Guvernul își asumă acest risc dacă este obligat să asigure un anumit nivel al plăților către partenerul privat, independent de nivelul efectiv al cererii exprimat de beneficiarul final, făcând astfel irelevant impactul fluctuațiilor cererii asupra profitului partenerului.

Riscul de disponibilitate se aplică acolo unde partenerul nu întrunește standardele de calitate ale furnizării serviciului, rezultanta fiind lipsa de performanță a partenerului. Guvernul nu-și va asuma acest risc dacă este îndreptățit să reducă semnificativ (ca un fel de penalizare) plățile periodice, așa cum ar cere orice „consumator obișnuit” într-un contract comercial.

În plus față de utilizarea calificărilor (*skills*) și competențelor corporației în vederea îmbunătățirii calității serviciilor publice și reducerii costurilor aferente, PPP-urile pot fi de asemenea motivate de constrângerile bugetare ce împing guvernele să identifice resurse alternative pentru dezvoltarea de echipament utilizat în mod colectiv. De obicei, astfel de tipuri de contracte permit o întindere a costurilor noilor active de-a lungul timpului în care sunt folosite, evitând astfel cheltuieli inițiale majore de capital

și o utilizare de numerar corespondentă care ar fi apărut dacă guvernul ar fi folosit o procedură de achiziție directă.

În partea a doua a cursului, participanții au fost împărțiți în grupe și au trebuit să ia o decizie în privința asumării riscului pentru un proiect de infrastructură. După prezentarea rezultatelor, au fost explicate avantajele și dezavantajele fiecărei abordări în funcție de bugetul disponibil. Un alt exercițiu pe grupe a constat în prioritizarea unor proiecte pentru a fi realizate în PPP, pe baza unui exemplu concret. În urma prezentării poziției fiecărui grup a fost dezvăluită desfășurarea situației în realitate și au fost explicate considerentele alegerii făcute de autoritatea publică.

2. Teodor Meleșcanu – „Tehnici de negociere în diplomație”

În prima parte au fost prezentate o serie de concepte teoretice privind conceptul de negociere. Negocierea este o activitate socială curentă în viața fiecăruia dintre noi. Termenul vine de la „negotium”, ceea ce, la origine, însemna negarea unei alte alternative. Negocierea trebuie deosebită de conversație care nu are aceleași scopuri și efecte. Negocierea oferă o alternativă la conflict în rezolvarea disputelor care pot să apară în relațiile inter-umane. În plan economic, negocierea este și o metodă de a stimula vânzările, mai ales sub influența americană din ultimele decenii.

Diplomația este domeniul care folosește cel mai des negocierea, dar ea mai are și funcția de reprezentare a statului în relațiile internaționale. Diferențele de opinie la nivel internațional pot fi soluționate în două moduri: prin conflict sau prin negociere diplomatică.

Orice negociere are următoarele caracteristici esențiale: (1) este un fenomen social prin care oamenii comunică, mai ales în cazul unei negocieri politico-diplomatice complexe; (2) contribuie la împărțirea sau redistribuirea resurselor; (3) poate fi menită definirii unui obiectiv final comun (ceea ce numim negociere integrativă), caz în care toate părțile trebuie să considere că au obținut o victorie; (4) este un proces competitiv care contribuie la realizarea unor interese comune în urma unor concesii reciproce, în urma realizării unei formule de echilibru, fără a ajunge, însă, la un compromis în probleme fundamentale; (5) procedura liniei de argumentare se bazează pe elemente raționale.

Există mai multe tipologii de negociere, cum ar fi: (a) negocierile politice internă, desfășurate de obicei între partide sau instituții (pre-electorale, post-electorale, parlamentare, tripartite etc.); (b) negocierile diplomatice; (c) negocierile militare; (d) negocierile culturale; (e) economice și comerciale. Dacă este să analizăm părțile implicate, negocierile pot fi bilaterale sau multilaterale.

Într-o negociere avem, de obicei, mai multe etape care trebuie parcurse. Prima dintre acestea este pre-negocierea, care presupune pregătirea și organizarea negocierilor. În acest context, trebuie avute în vedere pregătirea variantelor și dosarelor, întocmirea și aprobarea mandatului (inclusiv varianta finală a obiectivului de atins) și formarea echipei de negociere (desemnarea șefului, care este sprijinit de experți pe diverse domenii). A doua etapă este negocierea propriu-zisă, bazată pe oferte, argumente, concesii, perioade de reflecție și convenirea unui acord. A treia etapă este post-negocierea. După semnarea documentului final, prevederile acestuia trebuie puse în aplicare. Uneori pot apărea elemente necunoscute, imprevizibile, caz în care se reia negocierea sau, dacă există și alte probleme, se poate ajunge la arbitraj. Pe

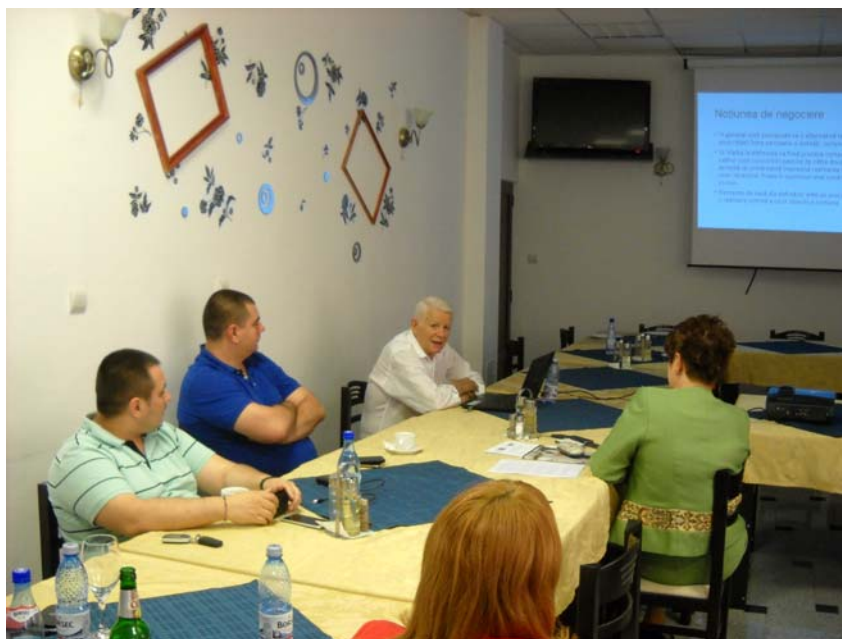
lângă acestea poate exista și o proto-negociere, reprezentând lucrurile care se întâmplă pe lângă negocierea propriu-zisă, articole ce apar în presă, pozițiile actorilor nestatali etc.

Comunicarea într-o negociere este predominant orală și se desfășoară în timp real, clarificările fiind făcute la fața locului, fiind folosită persuasiunea, convingerea, manipularea, corectarea ulterioară. Principalul instrument folosit, în acest context, este limbajul verbal. Printre problemele care pot apărea se numără ambiguitatea (atunci când sunt folosite cuvinte cu dublu înțeles), polarizarea (privirea realității în alb și negru, amic sau dușman), generalizarea (ignorarea lipsei de informații, percepția limitată), logoreea (blocarea unidirecțională a comunicării, indiscrețiile, monologul), egocentrismul și secretomania (lipsa de reacție).

O bună comunicare într-o negociere este alcătuită din mesajul formal, conținutul real, percepție, înțelegere, memorie și acceptare. Repetarea aceluiași discurs este recomandată pentru memorarea ideilor de către interlocutor. De asemenea, trebuie respectată regula celor cinci „W” (*Who?* / Cine? *What?* / Ce? *When?* / Când? *Where?* / Unde? *Why?* / De ce?) și regula celor patru „F” (*friendly* / prietenos, *frank* / deschis, *fair* / corect, *factual* / factic), ambele din engleză.

Există și o serie de tehnici de comunicare care pot constitui avantaje într-o negociere. Tăcerea poate fi un mijloc de comunicare important. În Grecia Antică, retorica reprezenta știința de a vorbi în mod convingător în public, în contextul democrației

ateniene. Romanii erau și ei mari specialiști în retorică, și mai ales în practica retoricii, care a fost denumită oratorie (printre marii oratori romani pot fi amintiți Cicero, Seneca etc.).



pot fi amintiți Cicero, Seneca etc.). Cele cinci faze principale ale oratoriei sunt: (1) *de inventione*, constând în adunarea informațiilor, a materialului despre domeniul în cauză; (2) *de dispositione*, care constă în realizarea structurii și a prezentării în ansamblu; (3) *de elocutione*, deciderea felului prezentării prin folosirea calităților personale sau prin exerciții de elocvență; (4) *de memoriae*, reprezentând faza de memorare a textului, pentru o prezentare cât mai conformă cu originalul, în mod convingător – textul citit are avantajul unei prezentări foarte corecte și precise, are șanse mari de a convinge, însă impactul asupra auditoriului este mai mic; memorarea și prezentarea liberă poate prezenta riscul unor omisiuni și greșeli, dar are un impact

mai mare în public, în funcție și de calitățile personale; (5) *de actio*, constând în îmbrăcăminte folosită, înfățișare, statură, contact vizual, comunicare non-verbală.

Printre principalele tehnici de negociere pot fi amintite următoarele: (a) decuparea, prin realizarea unor înțelegeri pe puncte („mici succese”); (b) pachet, prin concesiile reciproce în vederea realizării unui acord în ansamblu; (c) lărgirea câmpului, prin adăugarea unor elemente pentru a dilua obiectivele oponentului; (d) transformarea, pentru realizarea unor elemente minimale; (e) apelul la un terț (arbitrajul); (f) manipularea timpului, prin târăgănare, pauze, solicitarea de timp de gândire, fixarea de termene, false concesi; (g) învăluirea, ca factor de suprindere a oponentului; (h) culpabilizarea, ca factor emoțional; (i) dualitatea, adică negocierea (secretă sau nu) cu alți interlocutori din delegația adversă; (j) asul din mânecă; (k) marele patron, mimând generozitatea; (m) echivocul („da, dar...”); (n) ultimatumul, dacă se bazează pe o poziție puternică; (o) faptul împlinit, pentru a forța mâna celuilalt; (p) mandatul limitat, pentru a masca dezacordul; (q) scurtcircuitarea, ocolirea sau abaterea atenției, pentru a stârni confuzie; (r) negocierea sterilă, prin solicitarea unor concesi imposibile, care pot genera o spirală conflictuală; (s) imoralitatea, prin enervarea partenerului, obosire, concurență, oferirea de variante, luarea de „ostatici”, alternarea negociatorului, folosirea emoționalului; (t) amânarea, prin întrebări repetate; (u) verificarea reacției, prin solicitarea de informații suplimentare.

În partea a doua a cursului participanții au adresat întrebări invitatului și au inițiat dezbateri pe marginea unor teme de interes. Printre acestea s-au numărat și problema posibilității integrării europene a Republicii Moldova, colaborarea UE cu R.P. Chineză și perspectivele de rezolvare ale conflictului din estul Ucrainei.

3. Ionel Nițu – „Analiza de intelligence”

În prima parte a cursului au fost prezentate o serie de repere teoretice privind tema în discuție. Conceptul de „intelligence” a fost definit drept procesul prin care informații importante pentru securitatea națională sunt solicitate, colectate, analizate și diseminate factorilor de decizie din stat. Produsul rezultat în urma acestui proces este utilizat pentru susținerea intereselor și obiectivelor naționale. Activitatea de intelligence este forma de organizare pentru desfășurarea acestui proces, din punct de vedere structural și al operațiunilor derulate. Protejarea acestui proces și a informațiilor obținute se realizează prin activități de contrainformații.

Funcțiile activității de intelligence sunt: (a) să răspundă rapid cerințelor beneficiarilor, astfel încât aceștia să poată selecta varianta de acțiune adecvată; (b) să ofere informații relevante pentru a clarifica „incertitudinile” dintr-un sistem de gândire sau acțiune (aport informațional față de datele preexistente despre o țintă); (c) să sesizeze schimbările importante în ceea ce privește caracterul sau gradul de pericolozitate a amenințărilor (ajustarea imaginii unei „ținte”); (d) să fie predictiv și acționabil (dacă informațiile nu fundamentează o direcție de acțiune gradul lor de utilitate este redus). Informația de securitate națională privește situații, fenomene, fapte ori stări de fapt ce pot aduce atingere stării de legalitate, de echilibru și de stabilitate socio-economică și politică necesară existenței și dezvoltării statului – ca stat suveran, unitar, independent și indivizibil – menținerii ordinii de drept, precum și a climatului de exercitare neîngrădită a drepturilor, libertăților și obligațiilor fundamentale ale cetățenilor.

Analiza este, din perspectivă psihologică, un proces complex de activități intelectuale al cărui rezultat se reflectă într-un conținut cognitiv nou și, prin aceasta, relevant (succesiune de operații logice de descompunere a întregului în elementele sale, proces care se continuă prin sinteză). Din perspectivă funcțională, analiza este un demers specializat de cunoaștere, autonom în ansamblul preocupărilor de factură epistemică, recunoscut în cele mai diverse domenii de activitate (economic,



financiar, socio-politic, militar etc.).

Din perspectivă metodologică, analiza este un ansamblu de tehnici și metode științifice, prin intermediul cărora sunt produse și evaluate elemente de cunoaștere dintr-un domeniu determinat.

Analiza de intelligence este un demers

specializat de cunoaștere asupra unei problematici determinate (cea de securitate națională) în cadrul căruia sunt utilizate, în forme și modalități specifice, metode și tehnici consacrate, inclusiv de natură „analitică”, în scopul formulării de explicații, estimări și prognoze argumentate, utile în fundamentarea deciziei politice.

În cadrul analizei de intelligence, analiza operațională se ocupă cu emiterea unor judecăți de valoare în raport cu veridicitatea și completitudinea datelor de primă sesizare, contribuind în mod semnificativ la selectarea acestora și, ulterior, elaborarea informațiilor de securitate națională. Analiza la nivel tactic procesează informații de securitate națională referitoare la evoluții ori indicatori de amenințare identificați pe o anumită problemă sau domeniu, la consecințele previzibile sau produse ale unor acțiuni care se constituie în riscuri și amenințări ori la elemente ce pot susține promovarea intereselor naționale.

Analiza strategică abordează fenomenele din multiple perspective – politică, militară, economică, socială, a organizării instituționale și comportamentului birocratic, al infrastructurii, al culturii și specificității unor societăți sau grupuri umane – în scopul fundamentării unor decizii majore cu caracter predictiv / anticipativ. Rolul analizei strategice este de a reduce efectul de surpriză (eliminarea stării de incertitudine) prin anticiparea modului în care va evolua mediul de securitate, a sprijini fundamentarea unor decizii, politici și strategii preventive sau de acțiune post-factum.

Activitatea de informare presupune realizarea unei convergențe depline între nevoile de informare ale factorilor de decizie în stat și conținutul informației, având în

vedere că noile cerințe ale beneficiarului sunt implicit influențate de informațiile recepționate anterior. Pentru aceasta trebuie luate în calcul gradul de cunoaștere a subiectului informării de către beneficiar, respectiv percepția sa asupra problemei semnalate, contextul social, politic, geopolitic, geoeconomic (posibile influențe induse de evoluții adiacente asupra situației ce face obiectul informării) și factorul temporal (analizarea, respectiv transmiterea în timp real a informațiilor de securitate către beneficiari).

Raportul ideal dintre beneficiarii informației de securitate și activitatea de intelligence poate fi reprezentat, sugestiv, sub forma a două sfere separate de o membrană semipermeabilă: factorii decizionali (*policy makers*) pot și trebuie să traverseze granița către domeniul intelligence (solicitări de informații, feedback etc.), în timp ce actorii angrenați în procesul de intelligence pot dar nu trebuie să influențeze decizia politică decât în limita competențelor legale.

În partea a doua a cursului participanții au intrat în dezbateri cu lectorul și între ei, pe marginea subiectelor prezentate în prima parte. Una dintre ideile care au rezultat a fost că în România, începând din 1989, am avut mulți beneficiari ai serviciilor de informații, dar care nu au fost interesați de ciclul de intelligence, ci mai mult de informații sectoriale. De asemenea, în ceea ce privește securitatea națională, serviciile de informații din România cooperează atât cu serviciile țărilor aliate cât și cu alte servicii străine. Teoria scenariilor reprezintă o metodă de lucru a adevăratului analist de intelligence, totuși, în unele situații e important și instinctul, bazat pe o experiență anterioară semnificativă.

Participanții au fost apoi împărțiți în grupuri de lucru care au primit fiecare câte o variantă diferită de informare asupra unei situații privind securitatea națională. Pe baza acesteia ei au trebuit să elaboreze o poziție oficială de adoptat pentru factorul de decizie. În urma prezentării variantelor fiecărui grup, s-a ajuns la concluzia că manipularea informațională este un pericol real în luarea deciziei și cu cât o informație este mai seacă cu atât șansele ca ea să fie autentică sunt mai mari. Unele servicii de contrainformații pot camufla un mesaj în cadrul unei informații care are chiar un sens contrar, în scopul dezinformării opiniei publice. De aceea, rolul analistului de intelligence este crucial pentru livrarea unei informații utilizabile decidentului.

4. Dorina Năstase – „Politica externă și de securitate comună a Uniunii Europene – instituționalizare și control democratic”

În cadrul primei părți a fost realizată o scurtă prezentare a evoluției PESC în cadrul instituțional al construcției europene. S-a pornit de la interconectarea sistemelor economice sensibile ale statelor membre prin punerea în comun a oțelului și cărbunelui acum 65 de ani (Comunitatea Europeană a Cărbunelui și Oțelului). Integrarea instituțională europeană a fost concepută pentru a susține reconstrucția postbelică a continentului. La început, unificarea politică a fost limitată (instituții, competențe, competiția și negocierea intra-europeană), iar funcționalismul și neo-funcționalismul au fost metodele de integrare.

Unificarea politică europeană s-a făcut prin folosirea unei metode indirecte. Comisia Europeană a beneficiat de o unică extindere a competențelor, după care mișcarea europeană federalistă creată a dus la formarea Parlamentului European. Următoarele etape ale construcției instituționale europene au fost Actul Unic European

(1986) care a înființat „Cooperarea Politică Europeană”, Tratatul de la Maastricht (1992), ce a făcut din Uniunea Europei Occidentale (UEO) „brațul înarmat al UE”; Tratatul de la Amsterdam (1997) și consacrarea politicilor comune și Tratatul de la Lisabona, care au consfințit crearea poziției de Înalt Reprezentant al UE pentru Politică Externă, Serviciul Extern și clauza de asistență reciprocă / de solidaritate.

În ceea ce privește Comunitatea Europeană de Apărare (CED), propunere franceză din 1954, vizând o politică externă unică și punerea securității în comun prin coordonarea politicilor de apărare, a fost respinsă chiar de Adunarea Națională franceză. Contextul european favorabil (Tratatul de la Roma privind CEE), contextul internațional complicat (loviturile de stat din Europa de Est, Tratatul de la Varșovia, necesitatea re-înarmării Germaniei Occidentale) au contrazis prudența primilor pași în integrare și au adus un avans federalist important în domenii sensibile.

Căderea comunismului, reunificarea Germaniei și dezvoltarea Uniunii Europene ca actor coerent, după Tratatul de la Maastricht, au dus la apariția Politicii Externe și de Securitate Comună (PESC), rezultat al Conferinței Interguvernamentale asupra uniunii politice (1990-1991), înscrisă ca al doilea pilon, interguvernamental, al Uniunii, separat de primul pilon, prin urmare de sistemul decizional supranațional al UE. Tratatul de la Amsterdam a dus la apariția celulei de planificare politică și analiză, a poziției de Înalt Reprezentant pentru PESC, Votarea cu Majoritate Calificată (QMV),

pentru implementarea măsurilor și extinderea cooperării în domeniul managementului de criza între UE și UEO. PESC avea rolul de a elabora reacții față de crize (intervenții militare și / sau diplomatice, fără a acoperi apărarea teritorială).



Înaltul

Reprezentant pentru PESC era creat ca o funcție în cadrul Secretariatului General al Consiliului, iar Votul Majoritar se aplica numai pentru punerea în practică a deciziilor luate anterior prin votul unanim al reprezentanților guvernamentali.

În cadrul Tratatului Uniunii Europene, PESC este menționată explicit ca fiind construcția progresivă a unei politici comune de apărare a Uniunii care va duce la o apărare comună, în urma deciziei unanime a Consiliului European și ratificarea de către toate statele membre. Clauza de solidaritate creează o obligație pentru toate statele membre să ofere ajutor și asistență cu toate mijloacele la dispoziția lor unui stat

membru care a fost victimă a agresiunii armate pe teritoriul său, fără a afecta caracterul politicii de securitate și apărare a unor state membre, prevederi care vor fi în acord cu cele ale NATO pentru statele care sunt membre. „Uniunea și statele membre vor acționa în comun în spirit de solidaritate dacă un stat membru este obiectul unui atac terorist sau victima unui dezastru natural sau provocat”.

Cooperarea UE cu NATO este prevăzută în cadrul Acordurilor Berlin Plus din decembrie 2002. Uniunea poate recurge la capacitățile NATO pentru operațiuni conduse de UE (menținere a păcii). Instituțiile supranaționale au atribuții limitate în acest domeniu care reprezintă o zonă de competență națională. Parlamentul European (PE) exercită controlul politic mai ales prin intermediul prerogativelor bugetare, poate face recomandări și poate chestiona Consiliul / Întitulul Reprezentant. De asemenea, PE organizează o dezbatere pe tema PESC de două ori pe an. Întitulul Reprezentant, în calitate de membru al Comisiei exercită un control mai strâns asupra PESC, dar are obligația de a consulta regulat PE asupra „aspectelor principale și a direcțiilor principale ale PESC și PESA”, informându-l asupra evoluțiilor acestor politici și asigurându-se că viziunea Parlamentului este luată în considerare.

Procedura de extindere a sferei de competență a PESC se înscrie într-o tendință mai largă de construire a unui proces decizional al Uniunii în afara cadrului comunitar clasic prin „interacțiuni intense între decidenți naționali”. Acest nou proces decizional, ale cărui caracteristici se regăsesc cu precădere în domeniul PESC și al Uniunii Economice și Monetare, este denumit „transguvernamentalism”, pentru a sublinia diferența de intensitate în raport cu interguvernamentalismul clasic. Deci, în ciuda preeminenței decidenților naționali, formatul Consiliului European și al Consiliului de Miniștri, unificarea tratatelor europene în 1997 și intensitatea cooperării mențin coerența acestui proces decizional într-un cadru european. Din acest motiv nu se justifică o simplă dihotomie, care vede în succesul transguvernamentalismului o înfrângere a supranaționalului. Uniunea Europeană rămâne un tot unitar.

În partea a doua a cursului, participanții au adresat întrebări lectorului și au intrat în dezbatere cu acesta și între ei. Astfel, a fost evaluat stadiul evoluției în direcția unei armate comune europene. În prezent există EUROCORPS, structură moștenită de la UEO menită să mențină pacea și să asigure asistența umanitară în afara zonei de acțiune a NATO. De asemenea, din mai 1995, există EUROFOR (unitate terestră ușoară mobilă pentru intervenții în cadrul crizelor de joasă intensitate – 10.000 de oameni) și EUROMARFOR (forță maritimă în sectorul mediteranean). Marea Britanie și Franța au fondat în 1994 Grupul Aerian European, care a fost extins în 1999 și la Germania, Olanda, Belgia și Spania. În martie 2015, președintele Comisiei Europene, Jean-Claude Juncker și-a declarat susținerea pentru conlucrarea statelor membre pentru organizarea unei „armate comune europene”, ceea ce constituie o poziție promițătoare.

5. Andrei Stoiciu – „Leadership și persuasiune”

În prima parte a cursului au fost prezentate o serie de considerații asupra motivațiilor comportamentului uman, asupra jocurilor sociale și beneficiilor acestora și asupra persuasiunii. Oamenii reacționează în funcție de motivații. Pentru a înțelege acțiunile lor trebuie să înțelegi motivația lor. De obicei, ceea ce îi face pe oameni să

acționeze sunt considerentele morale (e bine, nu e bine; e corect, nu e corect) și considerentele sociale (pedepse, câștiguri, validare etc.).

Interacțiunea socială este indispensabilă chiar și pentru copiii mici. Jocurile sociale includ ritualuri care continuă atât timp cât sunt complementare. Din această categorie fac parte regulile de politețe, salutarile etc. Jocurile umane nu sunt neapărat amuzante, pot fi chiar extenuante, dar sunt normate, au actori, terenuri și beneficii. Ele pornesc de la premisa conform căreia comportamentul uman are aceleași resorturi.

Jocul social constă în interacțiuni complementare, tind spre un rezultat (care nu este cel enunțat aparent) și se bazează pe oferirea de ajutor pentru a arăta că un individ este indispensabil. Scopul este de a arăta că interzicerea unor elemente are efect asupra comportamentului uman. Terenul de joc constă într-o autoritate care interzice schimbările. În acest caz, persoanele supuse dau vina pe autoritate pentru lipsa schimbărilor. Atunci când autoritatea slăbește se descoperă că schimbarea nu aduce de fapt satisfacții.

În cadrul jocului alcoolicului, rolurile care pot fi asumate sunt: acuzatorul, salvatorul, fraierul, combinatorul. În cadrul acestui joc, acuzatorul acuză pe cineva de alcoolism, salvatorul îl apără, fraierul îl salvează, combinatorul îl ajută doar cât timp are bani. Comportamentul trebuie analizat pentru a vedea ce urmărește persoana respectivă. De aceea, terapiile nu funcționează dacă insistă doar pe actul excesiv în sine.

În cadrul jocului datornicului, imaginea de succes nu este atunci când achiți datoria, ci atunci când o contractezi. În cazul în care nu poți achita, îți asumi poziția de victimă. Rolurile din acest joc sunt al datornicului și al creditorului. Dacă creditorul nu reușește să îl constrângă pe datornic, acesta din urmă se bucură de ce are. Dacă reușește, datornicul se bucură de statutul de victimă. Victima va susține întotdeauna că a fost



înșelată și că datoria nu este din vina sa. O variantă a acestui joc este cel al vânătorului și vânatului, în care primul așteaptă greșeala celuilalt.

Există și rolul împiedicatului, care continuă să fie la fel și ca victimă și ca profitor. Împiedicatul strică de obicei ordinea aranjată. Organizatorul îl poate ierta sau îl poate acuza. Totul depinde de beneficiile pe care i le aduce decizia respectivă. Motivația acestor jocuri este controlul și puterea. Liderul trebuie să știe cum să treacă peste aceste lucruri și să gestioneze organizația.

În partea a doua a cursului, participanții au aplicat în practică o parte din jocurile expuse în prima parte și au fost prezentate o serie de studii de caz elocvente, luate din realitate. Concluzia a fost că în orice organizație comunicarea este foarte importantă și că e nevoie întotdeauna de un conector, de un om care ajută și facilitează rezolvarea problemelor. În același timp, fiecare individ trebuie să știe în ce parte a jocului se află; dacă nu se cunoaște acest lucru, înseamnă că acel om nu e în locul potrivit.

6. Evaluarea chestionarelor

Întrebările din chestionar au vizat evaluarea fiecărui conferențiar, având în vedere criteriile conținutului informațional, noutății, interactivității și eficienței (pe o scară de la 1 la 5, 1 fiind cel mai jos nivel, iar 5 fiind cel mai înalt), aprecierea organizării logistice a celui de-al doilea seminar în comparație cu primul, relaționarea dintre cursanți, dintre cursanți și conferențieri și recomandări pentru seminariile viitoare.

Aprecierea organizării logistice a celui de-al doilea seminar a fost superioară și peste medie – majoritatea cursanților acordând în acest caz calificativele: „Foarte bună”, „Mai bună” și „La fel de bună”. În ceea ce privește aprecierea relațiilor stabilite între cursanți și între cursanți și conferențieri, participanții au considerat că acestea au fost foarte bune și s-a realizat o comunicare în parametri buni la ambele niveluri.

Recomandările cursanților vizează următoarele aspecte: adăugarea unei zile suplimentare la fiecare seminar, trimiterea suporturilor de curs și menținerea unor standarde la fel de ridicate și pentru seminariile următoare.