

## CUPRINS

### Capitolul 1

<b>INTRODUCERE</b> .....	13
1.1. Politica oportunităților egale, temei al progresului, păcii și stabilității .....	13
1.2. Succinte comentarii de ordin conceptual .....	14
1.2.1. Relația șansă-oportunitate .....	14
1.2.2. Egalitatea și formele sale .....	17
1.2.2.1. Egalitatea în drept .....	18
1.2.2.2. Egalitatea de tratament .....	22
1.2.3. Discriminare – egalitate .....	24
1.2.4. Diversitatea ca dat al lumii .....	27
1.2.4.1. Balcanii și diversitatea .....	28
1.2.4.2. Vestul și diversitatea .....	29
1.2.4.3. Poziția față de diversitate .....	30
1.3. Căi și mijloace legale de egalizare a șanselor .....	34
1.3.1. Separarea administrativă a guvernamentalului de neguvernamental .....	34
1.3.2. Colaborarea dintre guvernamental și neguvernamental .	35
1.3.3. Implementarea principiului administrativ al subsidiarității .....	35
1.3.4. Implementarea principiului administrativ al transparenței .....	36
1.3.5. Adoptarea programelor adecvate și a legislației corespunzătoare .....	37
1.3.6. Îmbunătățirea imaginii țării .....	37
1.4. Minoritățile și nevoia de egalizare a șanselor .....	41
1.5. Probleme specifice minorității rromice .....	47
1.6. Principii de egalizare a șanselor .....	55
1.6.1. Principiul solidarității civice a membrilor societății .....	56
1.6.2. Principiul multiculturalității .....	57
1.6.3. Principiul libertății .....	58
1.6.4. Principiul depolitizării problemelor etnice, naționale și minoritare .....	58
1.6.5. Principiul dezideologizării discursului public .....	58
1.6.6. Principiul descentralizării activităților .....	59
1.6.7. Principiul adoptării deciziilor pe bază de informare și documentare temeinică și sistematică .....	59
1.6.8. Principiul protecției minorităților .....	61

## Capitolul 2

### **EGALIZAREA ȘANSELOR, ÎN SOCIETATEA**

<b>DE TRANZIȚIE</b> .....	63
2.1. Premisele unei societăți a șanselor egale .....	63
2.1.1. Crearea unei societăți deschise și libere ca bază a oricărei societăți democratice .....	63
2.1.2. Crearea unei societăți profund democratice .....	64
2.1.3. Reformarea sferei economiei, administrației și socialului .....	66
2.2. Principiile de bază ale acțiunii macro-sociale .....	67
2.3. Reforma administrativă .....	75
2.4. Reforma legislativă .....	76

## Capitolul 3

### **MULTICULTURALISM ȘI INTERCULTURALISM** .....

3.1. Multiculturalism și interculturalism astăzi .....	78
3.2. Premisele multiculturalismului și interculturalismului .....	82
3.3. Debutul preocupărilor multiculturale și interculturale .....	85
3.4. Reprezentarea unei societăți multiculturale .....	90

## Capitolul 4

### **ROLUL STRATEGIEI ÎN REALIZAREA EGALITĂȚII**

<b>DE ȘANSĂ</b> .....	96
4.1. Strategie și gândire strategică .....	96
4.2. Etapele strategiei .....	98
4.2.1. Importanța și geneza viziunii .....	98
4.2.2. Rolul misiunii .....	101
4.3. Obiectivele și scopurile strategiei. Trăsăturile scopurilor .....	102

## Capitolul 5

### **PROGRAMUL PENTRU DEZVOLTAREA**

<b>ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MULTICULTURAL</b> .....	106
5.1. Punere în temă .....	106
5.2. Structura programului .....	108
5.3. Scopurile și obiectivele de bază ale programului .....	109
5.4. Restructurarea și formarea serviciilor publice necesare realizării programului .....	112
5.4.1. Reglementările legale .....	112
5.4.2. Dezvoltarea bazată pe conținut .....	113
5.4.3. Dezvoltarea serviciilor de publicare și desfacere a manualelor .....	114
5.4.4. Extinderea pregătirii cadrelor didactice .....	114

5.4.5. Instituții și organisme asociate .....	115
5.4.6. Serviciile informaționale .....	115
5.4.7. Tratatetele internaționale .....	116
5.4.8. Finanțarea .....	116
5.4.9. Schema independentă de dezvoltare a educației în rândul rromilor .....	117
5.4.9.1. Principalele elemente ale schemei pentru rromi .....	117
5.4.10. Consolidarea drepturilor minorităților .....	118
Capitolul 6	
<b>AGRESIVITATE, VIOLENȚĂ, CONFLICT .....</b>	<b>120</b>
6.1. Agresivitate și violență umană .....	120
6.1.1. Clasificări ale agresivității și violenței .....	121
6.2. Conflictul și rolul său în procesul de egalizare a șanselor .....	124
6.2.1. Scala escaladării conflictului. Schema lui John Paul Lederach .....	127
6.2.2. Etape și procese în evoluția unui conflict .....	132
6.2.2.1. Funcțiile unui mediator .....	136
6.2.2.2. Calitățile unui bun mediator .....	137
6.2.2.3. Pași pentru medierea față-n față .....	138
6.2.3. Managementul conflictului după metoda iceberg-ului ..	139
6.2.4. Medierea în conflict. Rolul și locul mediatorului .....	144
Capitolul 7	
<b>VIOLENȚA CONJUGALĂ, CA PRODUS AL INEGALITĂȚII DE ȘANSE .....</b>	<b>147</b>
7.1. Violența conjugală în România .....	147
7.2. Violența conjugală ca fenomen social .....	149
7.3. Ce să înțelegem prin violență conjugală? .....	151
7.4. Cauze ale violenței conjugale .....	154
7.5. Realități-argumente pentru politici egalizatoare de șanse .....	159
7.6. Cadrul juridico-normativ actual și șansa egalității de șanse .....	164
7.7. De fapt, ce este egalitatea de gen? .....	173
7.8. Necesități actuale și obiective pentru strategii posibile .....	174
<b>CONCLUZII ÎN ÎNCHEIERE .....</b>	<b>178</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>180</b>

## ROLUL STRATEGIEI ÎN REALIZAREA EGALITĂȚII DE ȘANSĂ

### 4.1. Strategie și gândire strategică

În orice societate, realizarea oricărui obiectiv nu reprezintă ceva care se rezolvă ușor, doar din dorința unei persoane sau a unui grup mic și cu atât mai puțin nu se rezolvă de la sine. La rândul său, obiectivul propus, în marea majoritate a cazurilor, nu reprezintă ceva de la sine înțeles sau ceva care întrunește simpatia, acordul și sprijinul tuturor membrilor societății. El reprezintă un deziderat a cărei punere în practică necesită eforturi considerabile, parcurgerea unor etape contradictorii și, în mod deosebit, muncă de prezentare și convingere pentru atragerea cât mai multor entități constituente ale societății.

Cu atât mai mult, realizarea societății multietnice și interculturale, ca societate a șanselor egale, cu efect antidiscriminator, nu înseamnă ceva dorit, acceptat și sprijinit de toată lumea. Ea se confruntă cu interese profunde, orgolii, temeri, amintiri, informații de toate soiurile, percepții subiective, zvonuri și influențe. Opozițiile apar mai ales din faptul că un asemenea obiectiv presupune o serie de eforturi umane, financiare și materiale, consum de timp și, nu de puține ori, un șir de privațiuni pe care nu toată lumea este dispusă să le accepte, să le suporte.

Întotdeauna este absolut obligatoriu să se explice, de exemplu, de ce o societate este multiculturală și ce avantaje reprezintă acest fapt pentru respectiva societate. De ce interculturalismul este necesar, ce înseamnă interculturalism, ce avantaje sau realizări au dobândit alții exploataând aceeași resursă.

De multe ori este necesar ca munca să fie organizată în campanie și trebuie arătat cine susține obiectivul, proiectul, inițiativa, cine se opune și cine rămâne în zona neutralității.

Un asemenea inventar este util, deoarece obținerea acceptului cât mai multor membri ai societății și obținerea sprijinului unei mase de oameni cât mai largi din punct de vedere structural, persoane fizice, juridice, instituții și autorități, constituie o necesitate pentru atingerea obiectivului propus.

Pentru aceasta trebuie să procedăm la o serie de demersuri, acțiuni sau activități, în funcție de loc și context, care au menirea să depășească ostilitatea, refuzul, indiferența, respingerea ori suspiciunile cât mai multor membri ai comunității, în vederea obținerii sprijinului pentru realizarea proiectului nostru.

Pentru exemplificare, ar trebui explicat:

- de ce este necesară o societate interetnică sau a șanselor egale;
- cum au procedat alții pentru a o realiza;
- ce rezultate au obținut;
- ce rezultate am avea noi etc.

Într-un cuvânt, trebuie să avem perspectiva viitorului, să privim înainte sau, mai corect, trebuie să avem o gândire strategică. Pentru a fi înțeleasă și acceptată, o gândire strategică trebuie să se concretizeze în ceva accesibil tuturor celor interesați sau curioși, cărora să le ofere nu numai perspectiva viitorului, dar și sentimentul realizatului util. O astfel de construcție o numim strategie.

Din punctul de vedere al lui F.G.M. Alders, „strategia poate fi definită ca plan pentru realizarea unui scop sau pentru realizarea problemei, găsirea căilor și mijloacelor pentru o activitate cât mai eficientă. Pe scurt, strategia este un scenariu de acțiune bine reflectat”. [F.G.M. Alders, 52]

În general, oamenii vor să aibă doar rezultatele, fără a face eforturile pe care acestea le presupun. Pe de altă parte, oamenii care vor rezultatele *acum* sau cât mai repede și nu au răbdare.

Orice cedare din aceste puncte de vedere, orice promisiune în acest sens, înseamnă sinucidere ca persoană sau instituție și, desigur, eșecul problemei supuse soluționării. În același timp, cedarea înseamnă compromiterea scopului prin nerealizarea obiectivului sau realizarea sa deformată, incompletă.

Lucrurile trebuie abordate rațional, organizat, eșalonat pe etape și pași. Așa cum am mai spus, este necesară o abordare strategică.

Abordarea strategică a unei probleme este posibilă, dacă se gândește strategic și se elaborează o strategie.

În accepțiunea prezentelor rânduri, prin strategie înțelegem un ansamblu ordonat de acțiuni, demersuri și activități, în urma cărora unul sau mai mulți oameni, una sau mai multe instituții ori autorități reușesc să atragă, să canalizeze, să organizeze, să gestioneze și să conducă oameni, mijloace materiale și financiare, simboluri, idealuri, interese și idei, pentru atingerea unor scopuri și obiective, în vederea obținerii unui mai bine personal sau colectiv.

## **4.2. Etapele strategiei**

Regula strategică ne învață că nu trebuie să te repezi la ... sarcină și, în general, nu trebuie să te repezi la nimic. Nici când abordezi o problemă, nici când analizezi o situație sau faci o caracterizare, nici când faci propuneri ori concluzionezi.

La rândul său strategia nu înseamnă o apariție blitz. Ea se clădește în timp, are oscilații și meandre pentru a se întrupa pas cu pas, în timp, pe etape mai mult sau mai puțin distincte, mai mult sau mai puțin specifice, fiindcă ele curg una dintr-alta, formând un continuum. Pentru o mai clară înțelegere ne vom opri asupra a trei părți ale strategiei apreciate ca fiind cele mai importante [A. Chandler Jr]: viziunea, misiunea și implementarea sau realizarea strategiei propriuzise, adică transpunerea sa în practică. Fiecare dintre aceste părți are rolul și locul său bine stabilit, fiecare are importanța sa și presupune elaborarea și urmarea unor reguli și etape de a căror respectare depinde succesul acțiunii.

### **4.2.1. Importanța și geneza viziunii**

Orice strategie debutează printr-un gând, printr-o străfulgerare a minții, cu privire la *modul* de rezolvare a unei probleme, de îmbunătățire a unei situații sau de tratare a unui fapt social [É. Durkheim, 57]. Numai că o asemenea străfulgerare nu „lovește” pe oricine și oricând. Ea apare în urma unor frământări, a unor căutări asidue de soluții, de metode, de mijloace, într-un cuvânt, de posibilități.

Cu siguranță I. Newton nu a fost singurul om de pe pământ căruia, într-o zi liniștită, fără vânt, i-a căzut un măr în cap. Dar, spre deosebire

de ceilalți, care s-au ales doar cu cucuie, dureri ori sperieturi, Newton a descoperit Legea atracției universale.

Această străfulgerare reprezintă partea strategiei pe care o numim *viziune* și constituie partea sa cea mai importantă, pentru că reprezintă momentul care declanșează acțiunea, determină și dă sens căutărilor, în vederea identificării și adoptării celor mai adecvate și favorabile resurse, mijloace și metode de realizare.

Viziunea reprezintă elementul care asigură mobilizarea grupului, pentru că oferă certitudinea realizării scopurilor și obiectivelor propuse, ne asigură că ele sunt posibile, iar proiectul pe care dorim să-l punem în practică este fezabil. Viziunea este partea strategiei care ne indică posibilitatea realizării scopului, oferindu-ne informații asupra *modului de realizare* a respectivului scop. De aceea, viziunea trebuie prezentată extrem de bine și de atent echipei cu care lucrăm și grupului mare, a celor din jur.

Pentru prezentare este recomandabil să se aleagă locul și momentul cel mai prielnic, pentru a câștiga atenția și interesul auditoriului și, în consecință, a dobândi cât mai rapid aderenți și în număr cât mai mare. Prezentarea viziunii este bine să se facă cât mai clar și cât mai convingător, folosindu-se atât tehnici raționale de persuasiune, cât și emoționale.

Cunoașterea și utilizarea intereselor, normelor și obiceiurilor grupului reprezintă elemente de care însușirea și adoptarea viziunii de către grup, și apoi continuarea, perfecționarea, cuantificarea și transpunerea sa în planuri și machete, depind în mod esențial. De cunoașterea și utilizarea corectă a acestor norme și interese depinde sprijinul și suportul comunității (societății), acceptarea și sprijinul strategiei de întregul grup. Viziunea trebuie astfel prezentată încât, în cele din urmă, ea, și strategia în ansamblu, să devină a grupului, să apară ca o invenție, o contribuție, un ideal, o valoare comună a acestuia.

Deosebit de eficientă, clasică din punctul nostru de vedere, pentru modul de a transmite o viziune și a obține aderență maximă a membrilor comunității, ne apare experiența luptătorului pentru drepturile populației afro-americane din Statele Unite ale Americii, pastorul Martin Luther King. El a reușit să transmită viziunea sa, de fapt gândul său de emancipare și eliberare socială a afro-americanilor (persoanelor de culoare din S.U.A.), bazându-se, în primul rând, pe o

excelentă cunoaștere a obiceiurilor, normelor, dorințelor și aspirațiilor membrilor comunității în care trăia și slujea.

În calitatea sa de părinte spiritual într-o parohie de afro-americani, Luther King avea ocazia să afle multe aspecte din viața și problemele enoriașilor săi. Pastorul a observat că un element important în viața comunității pe care o slujea îl reprezenta visele și interpretarea lor.

Pentru a afla semnificația visului pe care l-au avut, enoriașii obișnuiau să-l povestească pastorului, iar acesta îl interpreta, îl talmăcea enoriașilor, făcând eventuale recomandări pentru împlinirea viselor bune și evitarea semnificațiilor rele.

La momentul potrivit, Martin Luther King a folosit această obișnuință, această practică a comunității, pentru a vesti mulțimii venită la slujbă că și el a avut un vis. Când a rostit "I had a dream!" a reușit să capteze nu numai atenția mulțimii aflată în biserică, ci și interesul acesteia, care a descoperit, în acel moment, că chiar și pastorul are vise la fel ca și ea, ca și oamenii de rând. Astfel, a fost posibil să-și expună visul său de emancipare a populației de culoare din S.U.A., de stopare a batjocurei, discriminării și umilinței la care era supusă. „Visul” său a prins rapid și profund mase întregi de afro-americani din toate statele republicii, mobilizându-i până a devenit realitate, fiindcă aceasta a fost viziunea ce a declanșat acțiunile, demersurile și programele ce au asigurat egalitate în drepturi și în fața legii a tuturor cetățenilor americani.

Viziunea ne arată cum să realizăm ceea ce vrem. În exemplul nostru, scopul este reprezentat de realizarea unei societăți deschise, tolerante, capabilă să asigure respectarea, păstrarea și consolidarea identității specifice fiecărui grup al său, accesul egal la resurse și o viață decentă.

La început, viziunea ne apare ca o imagine, ca o construcție mentală vagă, în care elementele, de multe ori, se suprapun, se amestecă fără a avea o identitate clară. Este momentul în care ne sensibilizăm și începem să avem încredere că soluționarea este posibilă. Ne este din ce în ce mai clar că avem la îndemână mijloace și tehnici, metode și procedee suficiente, deși nu cu mult timp în urmă, nu ne dădeam seama, nu le întrevedeam sau le subestimam valențele.

Altfel spus, viziunea ne arată felul în care se percepe o problemă, care-i sunt punctele importante (tari sau slabe) și ce să facem sau cum trebuie să procedăm pentru soluționarea sa.



Viziunea nu-și poate atinge scopul, nu se poate realiza și împlini, fără eficacitatea politicii, iar aceasta este direct legată de calitate. Când există calitate, există și suport public, deoarece calitatea politicii creează și stimulează încrederea, fără de care suportul public, propriu-zis, nu prea există.

Important este ca problema să fie recunoscută. De aceea voința politică este deosebit de importantă, iar mediatizarea largă, variată, inteligentă, nu este decât modalitatea prin care voința politică se face cunoscută maselor largi, adică celor din partea cărora se cere și se așteaptă suportul și acordul pentru acțiune.

#### **4.2.2. Rolul misiunii**

Treptat, pe măsură ce comunicăm și discutăm viziunea, lucrurile încep să se clarifice, să capete contururi mai pronunțate, creându-se posibilitatea de a *analiza elementele viziunii din perspectiva necesarului și posibilului*. Scopurile și obiectivele, la rândul lor, devin mai clare și pot fi evidențiate separat.

Când ai scopuri și obiective, trebuie să le organizezi, să le ierarhizezi.

Elementele viziunii sunt îmbogățite și ordonate pe măsură ce crește contribuția aderenților. În acest mod se creează posibilitatea și se impune elaborarea unei balanțe a necesarului și existentului. Se caută și se definesc resursele, se prezintă mai concret și mai motivat scopurile, avantajele și eventualele dezavantaje, se evidențiază dificultățile și privațiunile inerente, se conturează și anticipează rezultatele, se întocmesc machete.

Toată această activitate teoretică, transpusă în formă scrisă, în care se prezintă variante și se optează pentru soluții, reprezintă *misiunea* sau proiectul strategiei.

Teoreticienii problemei apreciază că misiunea ne arată ceea ce trebuie realizat, dar noi apreciem că acest aspect era cunoscut, dorit, simțit înainte de viziune și constituia frământarea care a generat viziunea. Această etapă sau parte a strategiei, de fapt, trebuie să ne arate cu ce este posibil să realizăm ceea ce ne-am propus, până la amănunt, inclusiv costurile reale.

Deci misiunea este etapa care face legătura dintre viziune și implementare, evidențiind și asigurând necesarul de resurse materiale,

financiare și umane, calculând costurile, trasând sarcinile și atenționând asupra riscurilor, fără a pierde din vedere alternativele.

Pasul următor îl constituie implementarea proiectului, punerea în practică sau realizarea concretă a strategiei.

### 4.3. Obiectivele și scopurile strategiei. Trăsăturile scopurilor

Din câte am văzut, strategia se află la intersecția a ceea ce dorim să facem, cu ceea ce ne trebuie pentru a face și ceea ce este posibil să facem pentru atingerea scopului. Grafic, imaginea celor trei părți teoretice și a corespondentelor lor practice este oferită de figura 4.1.

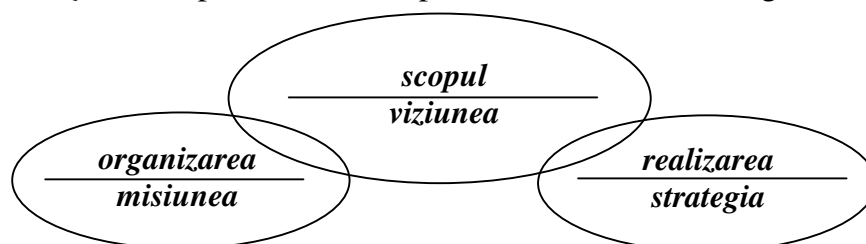


Fig. 4.1

Corespunzător, putem vorbi și de un triunghi strategic circumscris strategiei. Elementele care generează triunghiul menționat, dă de fapt consistență și existență strategiei. Reprezentarea o facem ca mai jos (figura 4.2).

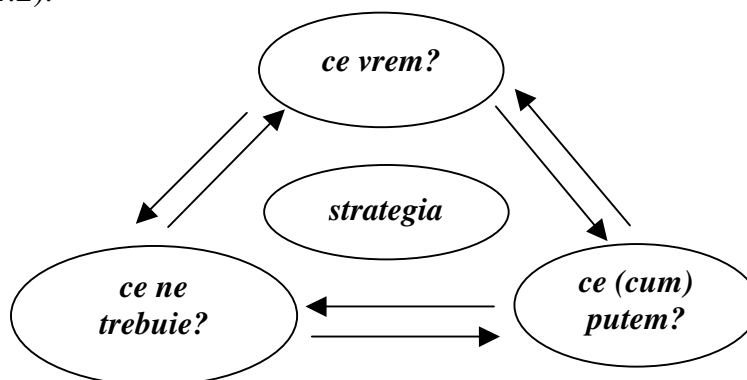


Fig. 4.2

Pentru realizarea strategiei este întotdeauna nevoie de un cadru adecvat, este nevoie de sprijin. În general, singuri, fără sprijin,

oamenii nu pot realiza ceea ce și-au propus, mai ales când au proiecte mari, care să satisfacă nevoi ale comunității și, de aici, multe exigențe.

În funcție de scopuri și anvergura lor, este nevoie de ajutorul guvernului, al societății, al instituțiilor sau autorităților. Uneori este nevoie de colaborare interguvernamentală, internațională.

Important este ca *activitățile evidențiate în misiune*, în momentul implementării, *să fie și să rămână legate direct de viziune*, așa cum au trebuit să rămână și pentru elaborarea misiunii. Acest aspect reprezintă garanția neabandonării scopurilor.

Organizarea trebuie să se raporteze întotdeauna și strict la scopuri și obiective.

F.G.M. Alders definește scopul ca „realizarea anumitor schimbări într-o situație problematică”, disfuncțională, inacceptabilă [F.G.M. Alders, 63].

De cele mai multe ori, într-o strategie de politică socială, obiectivul cel mai important devine eliminarea stereotipurilor. În acest sens, acolo unde există interes, se organizează campanii de eliminare a stereotipurilor. Acțiunea se face după reguli și metode riguroase, cu eforturi considerabile și multă, foarte multă perseverență.

Modul de elaborare strategică presupune abordarea problemei și realizarea scopului propus pas cu pas.

Lipsa de idei și informații poate fi compensată prin utilizarea brainstorming-ului și utilizarea capacităților și calităților colegilor de echipă, partenerilor, colaboratorilor etc., în vederea realizării celei mai bune și adecvate organizări.

De elaborarea strategică ține și continua confruntare cu viziunea, în vederea conformării la aceasta. Proiectele din afara viziunii, oricât de tentante ori facile ar fi, se lasă deoparte, se ignoră pur și simplu, nu ne preocupăm de ele. Trebuie să avem tot timpul în vedere scopurile și obiectivele care au generat viziunea și au fost definite de aceasta.

F.G.M. Alders apreciază că, pentru înțelegerea și realizarea mai bună a activităților sau pentru creșterea siguranței în realizarea obiectivelor, este necesară „formularea cât mai simplă a scopurilor activităților în termeni de activități concrete sau rezultate care trebuie obținute” [F.G.M. Alders, 55]. De aceea un obiectiv trebuie să fie:

– abordabil, adică fezabil, posibil de realizat cu mijloacele și resursele pe care reușim să le mobilizăm. Dacă scopul nostru nu este

fezabil din anumite motive, fie renunțăm, fie redefinim, fie așteptăm crearea condițiilor necesare propice;

– înțelept, adică să nu ne propunem mai mult decât este posibil de realizat. Dacă scopurile sunt foarte mari, atunci și resursele, mijloacele, nevoile de tot felul, trebuințele de relaționare și parteneriat sunt foarte mari. Limitele, la rândul lor, sunt mari, iar obstrucțiile mai multe. Realizarea devine grea, uneori, până la imposibil;

– concret și, pe cât posibil, singular, astfel încât un obiectiv măcar să se întrevadă, pentru ca rezultatul să poată fi apreciat. „Dacă se pleacă de la scopuri concrete, posibil de evaluat, se vor putea evita scopurile irealizabile” [F.G.M. Alders, 58];

– să stimuleze inițiativa personală și colectivă în realizarea schimbărilor pentru situațiile pe care majoritatea oamenilor, comunitatea, grupul sau cvasitotalitatea sa ori societatea să le perceapă ca fiind problematice;

– măsurabil. În acest mod, scopul poate fi evaluat în fiecare etapă, poate fi raportat, comparat etc. La fel și obiectivele prin care se realizează;

– acceptabil (realist). Nu avem prea mari șanși de izbândă, dacă ne propunem scopuri fanteziste ori ridicole, în afara nevoilor, normelor sau valorilor comunității. Nu avem susținere, nu avem sprijin, suntem repede părăsiți de parteneri și lipsiți de mijloacele necesare;

– timpul reprezintă una dintre dimensiunile esențiale ale vieții. El ne ghidează acțiunile și ne definește în raport cu ceilalți. Totodată timpul înseamnă și o importantă constrângere pentru activitatea umană. De aceea încadrarea în timp, trebuie să fie un element imposibil de ignorat în stabilirea oricărui scop.

Se spune că scopul trebuie să îndeplinească, cel puțin, semnificația atribuită literelor care compun cuvântul SMART. În limba engleză cuvântul înseamnă isteț, dar nu despre asta este vorba, deși... putem spune că dacă scopurile noastre îndeplinesc, cel puțin, aceste calități ele se pot numi istețe, în sensul că avem o garanție a îndeplinirii lor. Dar semnificația literelor menționate este următoarea:

S = specific, adică să se refere la ceva concret și singular;

M = măsurabil, adică să poată fi apreciat, evaluat;

A = abordabil, adică fezabil, posibil;

R = realist, adică să nu fie fantezist sau ridicol;

T = încadrabil în timp.

Realizarea unei strategii este comparabilă cu navigarea prospectivă, într-o zonă sau pe lângă un țărnm necunoscut. Orice mișcare pripită, orice grabă „poate lovi corabia de stânci submarine, de ghețari, de corali” etc.

Regula strategică ne povățuește să nu ne repezim la sarcină. Trebuie să ne organizăm, să lucrăm în echipă. În acest mod este posibil să reușești să faci o corectă distribuție a sarcinilor pe oameni, instituții, firme, sectoare etc., să eviți interferențele, să stabilești și să controlezi circuitul informației, să depistezi contactele contraproductive (mai ales cele ce vin din exteriorul viziunii), să soluționezi efectul bruiajelor.

Strategia trebuie să rămână rezultatul celor trei w: **what** (ce trebuie făcut?), **why** (de ce trebuie făcut într-un anumit mod și nu într-altul?), **how** (cum identificăm, cum găsim cea mai bună cale?). Răspunsurile sunt simple: analizând și evaluând ceea ce am realizat, reflectând asupra propriilor greșeli, cât și asupra greșelilor comise de alții înaintea noastră, utilizând experiența altora, folosind brainstorming-ul. În cazul în care avem semnale de la început că lucrurile vor merge prost și nu le vom putea îndrepta, trebuie să avem puterea de a renunța, de a nu forța nota dincolo de rezonabil.

Adaptarea continuă la condiții, în funcție de moment, de etapă și cerințele ivite, fără a renunța la scopul care a generat viziunea, oferă strategiei ceea ce se numește *flexibilitate*.