

Prefață

Contextul socio-economic și tehnologic în care diferitele tipuri de organizații trebuie să își desfășoare activitatea presupune o adaptabilitate ridicată la schimbări și luarea unor decizii ce asigură sustenabilitatea pe termen lung a organizației. De regulă, deciziile trebuie luate în condiții de incertitudine și într-un termen foarte scurt. În condițiile dinamice actuale există șanse mari ca organizațiile să nu fie pregătite pentru un nou context apărut, deciziile trebuind luate fără a avea timp pentru o analiză profundă, conducând chiar ele însele la situații de criză.

Cartea se încadrează în acel curent al domeniului științei managementului, care caută alternative pentru conceptele din managementul clasic al lui F.W. Taylor sau al lui H. Fayol. Tezele formulate de marii clasici ai managementului cu mai mult de un secol în urmă, și încă încetățenite în practica de astăzi, se bazează pe realitatea primei ere a revoluției industriale. Condițiile actuale însă, cer o abordare nouă, mai apropiată de a patra revoluție industrială (Industry 4.0).

Chiar dacă am făcut referire la industrie, nu dorim să se creadă că această carte este orientată predilect spre aceasta, din contră, dorim să demonstrăm utilitatea ei generală, în situații de criză în diverse domenii. Bunăoară, recenta pandemie de Covid19, demonstrează acest aspect, evidențiind noile valențe în comunicarea de criză, nevoia de adaptare pe termen scurt, flexibilitatea și capacitatea de luare a deciziei în condiții de incertitudine și risc, elemente pe care încercăm să le evidențiem și să le explicăm și noi în această lucrare.

Perspectivile managementului de criză, în opinia autorilor, converg spre o gestionare bazată pe o abordare mai adaptivă, caracteristică unei societăți în permanentă schimbare precum cea din zilele noastre, supusă la influențe diverse și de diverse intensități, pe toate planurile (economic, socio-cultural, al mediului fizic, internațional etc..

Sperăm că această carte va fi o lectură plăcută pentru cei interesați de managementul și comunicarea de criză, respectiv va fi un instrument frecvent utilizat de practicienii diferitelor organizații în activitatea de anticipare a situațiilor neprevăzute.

Autorii

INTRODUCERE

Abordările clasice ale organizațiilor încurajează simplificările, pentru a descrie comportamentul sistemelor, însă aceste simplificări sunt utile doar în condiții statice. În cazul în care condițiile se schimbă, sau se complică, atunci abordările așa zise liniare nu mai funcționează, nu mai pot explica comportamentul sistemului. Știința managementului, în aceste situații nu are soluții eficiente, universal valabile. Metodele actuale de management adesea nu sunt suficiente în a aborda raționalitatea restrânsă în care managerii trebuie să ia deciziile, astfel, în lipsa unor instrumente de gestionare adecvate, incertitudinile și riscul sunt abordate intuitiv. Din ce în ce mai des se formulează necesitatea schimbării de paradigmă în conceptele de management, de la determinism, la abordări mai apropiate de modelele preluate din natură. Este de așteptat ca sistemele rigide, statice, ierarhice să lase locul noilor sisteme care sunt adaptabile la schimbările rapide.

Datorită avantajelor pe care le prezintă, structurile organizatorice ierarhice reprezintă forma de organizare predominantă a organizațiilor economice și guvernamentale actuale. Chiar dacă este încetățenită încă din evul mediu (de exemplu la bresle, la bisericile creștine) sau chiar din antichitate (de exemplu la construirea piramidelor), forma de organizare ierarhică prezintă și unele caracteristici – precum rigiditatea sau formalismul excesiv-, care este extrem de ineficientă în anumite circumstanțe. Încă din mijlocul secolului trecut există un subiect de dezbatere teoretică în domeniul științei managementului cu privire la structurile organizaționale alternative pentru structurile ierarhice. Aici amintim doar două teorii care au legătură cu soluțiile organizatorice propuse în această carte. Prima ar fi

celebra teorie a lui Burns și Stalker (Burns&Stalker, 1961)¹ despre organizațiile mecanice și organice, respectiv, cea de a doua, filozofia holonică a lui Arthur Koestler (Koestler, 1967) despre holoni și structurile SOHO („Self-regulating Open Hierahic Order”). Sistemele SOHO sunt alcătuite din multiple straturi ierarhice alcătuite din holoni. Scopul holonilor concepuți de Koestler era să modeleze orice sistem ierarhic real cu comportament complex (de ex. o firmă, structura administrativă a unei țări, orice organism viu, o pădure sau un sistem de fabricație). În această abordare, de exemplu, un organism viu nu este o agregare a unor elemente componente, ci este compus din organe care sunt atât dependente cât și independente. Cuvântul holon inventat de Koestler are origine greacă, holos (întreg) + on (component, particulă, ca sufixul din cuvântul proton, neutron etc.). Fiecare holon este o entitate întregă autonomă, dar în aceeași măsură este partea unei entități mai mari (care este de asemenea un holon). Astfel, holonii, sunt entități create artificial cu un statut-stare dublă („parte” și „întreg”; „independent” și „entitate dependentă”). Poate fi considerat un holon orice entitate, mașină unealtă, robot, vehicul, agregat, om etc., dacă este capabil să creeze și să controleze execuția planului și/sau a strategiei proprii. Conceptul de sistem holonic, alături de conceptele sisteme tip multi-agent născute în urma dezvoltării științei tehnologiei informației, reprezintă soluții care oferă alternative pentru sistemele ierarhice clasice. Revenind la mult mai cunoscutul concept al organizației organice dezvoltate de Tom Burns și G.M. Stalker încă în anii 1960, considerăm că încă de la apariția acestuia a generat un interes deosebit și opinii divergente. Față de sistemele tradiționale ierarhice, numite de ei organizații mecanice sau mecaniciste (McCollum, 1995)², structura organizațională organică prezintă o serie de avantaje, în special în cazul în care mediul exterior se schimbă în mod dinamic. Ei afirmă că organizațiile mecanice sunt eficiente în condiții stabile, iar cele organice în condiții schimbătoare, neprevăzute. În forma pură, organizația economică organică

¹ Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.

² McCollum, James K., *Ideii americane pentru managerul românii, Management general*, Editura Lecca-Brâncuși, București, (1995), p. 39.

nu s-a regăsit în realitatea practică, dar și-a dobândit locul bine meritat în manualele teoriei managementului, iar odată cu avansarea soluțiilor din tehnologia informației și cu accentuarea caracterului schimbător al mediului organizațiilor, conceptul capătă noi valențe și perspective.

În tabelul de mai jos sintetizăm cele mai importante diferențe dintre leadership-ul mecanic și organic.

Tabelul 1. Organizația mecanică vs. organizația organică

	Caracteristică	Organizația mecanică	Organizația organică
Structura organizațională	Organigrama	rigidă, stabilă foarte eficientă în cazul unui mediu extern stabil, constant	adaptabilă, flexibilă eficient la acomodarea la un mediu extern în continuă schimbare și impredictibil
	Funcțiuni	specializate	specializare redusă
	Autoritate	centralizată	descentralizată
	Complexitatea relațiilor	simplă	complexă
	Lanț de comandă	rigid	folosit în mai mare măsură pentru transmiterea sfaturilor și informațiilor decât a ordinelor
	Sursa autorității	organigrama	informală, bazat pe respectul profesionalismului
Management	Motivare	prin sancțiuni și recompense extrinseci	Intrinsecă, prin identificarea cu obiectivele organizaționale; sancțiunile sunt de la comunitate și privesc întreaga organizație
	Coordonare	prin structura ierarhică sau sistemul de reguli	prin credințele comune și sentimentul de responsabilitate colectivă
	Comunicare	cu precădere de-a lungul lanțului de comandă vertical	cu precădere pe orizontală, pe verticală mai mult cu caracter de consultare și informare, decât de comandă
	Control	predominant ierarhic	nivel crescut de autocontrol, control tip rețea
	Soluții la probleme	în vârful ierarhiei, decizie individuală	în proximitatea problemei, în funcție de competență, decizii în grup
Resursa umană	Aptitudini	limitate, specifice	generale, complexe
	Sarcina de serviciu	exhaustivă, diferențiere funcțională	determinată de context, adaptate prin interacțiune reciprocă
	Drepturi și obligații	exacte, reguli clare, formalizare	reguli generale, asumare de responsabilități

	Responsabilitate	se rezumă la îndeplinirea cu strictețe a sarcinilor	generalizată, angajament față de organizație în ansamblu
	Dedicare și supunere	se așteaptă supunere strictă	dedicarea primează în fața loialității și a supunerii
	Condiționarea acțiunii	Instrucțiuni din partea superiorilor	autosesizare, implicare
	Interacțiunea internă	limitată cu precădere la raporturile ierarhice	intensă, motivată de necesitatea rezolvării obiectivelor

Cu siguranță, mulți practicieni, manageri ai unor organizații mari, precum sunt firmele multinaționale sau conducătorii unor instituții publice, văd în leadershipul organic un stil de conducere ușor amatorist, utopic. Însă, foarte probabil în viața organizațiilor multinaționale din care actualii manageri sceptici fac parte, se regăsesc perioade în care organizația a fost condusă prin leadership organic și care a propulsat-o spre succes. Desigur, leadershipul organic, structura organizațională organică, se poate concepe mult mai greu cu cât dimensiunea organizației crește. Însă, în condițiile în care situația de pe piață se schimbă, respectiv în toate situațiile care cer o adaptabilitate mare, avantajul competitiv este dat de gradul în care leadershipul organizației tinde către abordarea organică. Leadershipul organic presupune muncă în echipă, creativitate, ieșire din tipare. Cum situațiile de criză se încadrează în situații total neașteptate care se rezolvă de regulă prin intuiție, creativitate, considerăm că abordările organice, mai puțin ierarhice, pot duce la rezultate mai eficiente. În această carte, managementul riscurilor și crizele vor fi abordate din punctul de vedere al impactului economic, contând mai puțin natura lor (calamitate, accident, anomalie tehnologică, grevă, prăbușire curs valutar etc.). Riscul, atitudinea față de risc sau modul de abordare a situațiilor de criză sunt factori de care depinde eficiența economică, chiar dacă riscul materializat nu este de natură economică sau financiară. De fapt, nu prezintă interes cauza generatoare a situației de criză, ci modul de abordare managerială a acesteia. Vom considera unul dintre factorii esențiali pentru gestionarea cu succes a situațiilor de criză, modul de comunicare către toate părțile interesate, atât externe cât și cele interne. În abordarea noastră, îmbunătățirea gestionării

situațiilor de criză înseamnă în primul rând îmbunătățirea modului și timpului de reacție la crize.

Managementul riscurilor trebuie să țină cont de faptul că nu numai evenimentele negative pot genera crize. De asemenea, crizele bine gestionate nu întotdeauna au un deznodământ negativ. În abordarea noastră, criza este un eveniment ce trebuie rezolvat în cel mult câteva ore, astfel că viteza de comunicare devine esențială în rezolvarea acesteia. Situațiile de criză vor fi considerate evenimente care apar cu caracter de surpriză și au consecințe vitale asupra viitorului organizației. Crizele au o desfășurare scurtă, de câteva ore sau zile.

Comunicarea interumană este din ce în ce mai mult facilitată de echipamente tehnologice și de aplicațiile digitale. Astfel, pentru a putea dezvolta un model viabil de gestionare a crizelor, este necesară integrarea comunicării interumane cu cea dintre om și mașină. În modelul propus vom prelua mai multe idei de actualitate privind comunicarea mașină-mașină din domeniile ingineresti, soluții care ar trebui aplicate în comunicarea ce implică și factorul uman. Modelul de

management al crizei propus se bazează pe un grad mare de libertate a elementelor (subunităților) componente, cu o arhitectură de control/protocoale de comunicare, care duc la un act managerial adaptiv.

Cartea își propune să atragă atenția asupra unor aspecte organizatorice și de comunicare în timpul crizelor. Măsurile propuse pot fi utilizate în opinia autorilor ca și măsuri *complementare*, și nicidecum de înlocuire, a procedurilor de prevenire, gestionarea a riscurilor din organizație (inclusiv cele legate de SSM, PSI, protecția civilă, medicina muncii sau cele aplicate în situații de pandemii) și alte măsuri obligatorii conform legislației în vigoare.



Structura cărții este în așa fel concepută, pentru a fi o lectură, sperăm interesantă pentru cititorii preocupați de tematica managementului riscurilor și a crizelor și care vor parcurge textul o singură dată. Totodată, însă, cartea intenționează să fie un instrument care oferă soluții practice celor care au atribuții în gestionarea riscului și a situațiilor de criză. Astfel, pentru a facilita asimilarea mai ușoară a unor idei și a unor sfaturi practice vom folosi asemenea chenare, astfel permițând utilizarea mai ușoară a cărții ca și instrument practic.

Cartea este structurată astfel încât să furnizeze informații teoretice și practice importante și totodată utile în procesul complex de gestionare a crizelor. Prima parte abordează problematica crizelor, a riscului și a comunicării, printr-o prezentare preponderent teoretică, dar utilă pentru înțelegerea fenomenelor și aplicarea practică în situații de criză. În a doua parte formulăm un model de gestionare a situațiilor de criză bazat pe o structură compusă din entități cu un grad ridicat de autonomie. Ultima parte a cărții constă dintr-un ghid de gestionare a crizelor, ce sintetizează atât aspectele teoretice dar și modelul practic de gestionare, constituindu-se astfel într-un îndrumător destinat practicienilor. Structura cărții este în așa fel concepută încât să fie o lectură sperăm interesantă pentru cititorii preocupați de tematica managementului riscurilor și a crizelor, care, vor parcurge textul, probabil o singură dată, din preocuparea pentru subiect și pentru satisfacerea curiozității privind noua abordare. Totodată, însă, cartea intenționează să fie un instrument care oferă soluții practice celor care au atribuții în gestionarea riscului și a situațiilor de criză. Astfel, pentru a facilita asimilarea mai ușoară a unor idei și a unor sfaturi practice vom folosi instrumente grafice (casete cu sinteza informațiilor), permițând astfel vizualizarea facilă a informației și utilizarea mai ușoară a cărții ca și instrument practic. De asemenea, tot pentru acest deziderat, la sfârșitul fiecărui subcapitol vom reitera ideile principale prezentate în acea parte a lucrării.