

Managementul organizației. Specificul managementului organizațiilor din organele apărării naționale, securității statului și ordinii publice

Gheorghe MEREUȚĂ, doctor în știință, ULIM

Recenzent: Svetlana Gorobievschi, doctor, conferențiar universitar, prodecan activitate științifică ULIM

Importanța activității de conducere a organizațiilor este cauzată de necesitatea coordonării, dirijării și îndrumării acțiunilor colective ale oamenilor în vederea atingerii obiectivelor propuse.

La etapa actuală a dezvoltării organizațiilor, în condițiile activității cu resurse materiale, financiare și, mai ales, umane (deși limitate) nu este suficient numai de a **organiza, îndruma, supraveghea, dirija sau administra** activitatea acestora.

Conducerea este, de regulă, o activitate complexă care include o seamă de atribute și funcții cum sunt: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul, climatul, motivarea, evaluarea rezultatelor etc. Conducerea, de asemenea, vizează o multitudine de aspecte (economice, politice, militare, tehnice, psihologice, sociale, educaționale etc.), pe care le armonizează și le integrează, în vederea realizării scopurilor stabilite, în condiții optime. Conducerea este astăzi o activitate de sine stătătoare (deosebită de activitățile de realizare și de execuție) și trebuie să fie exercitată de către oameni pregătiți special (profesioniști ai conducerii).

Deoarece conducerea se exercită nu numai la nivel de grup, la nivel de organizație, la scara întregii societăți (în cazul conducerii statelor) sau chiar la nivelul unor organisme interstatale (cum este cazul organismelor europene și euroatlantice sau al marilor concerne industriale, care nu mai țin seamă de limitele teritoriale ale unei singure țări), acest proces, deosebit de complex, este necesar să fie exercitat de un personal de conducere dotat cu un potențial înalt și trăsături de caracter deosebite.

Apariția și dezvoltarea conceptelor de „management” (conducere) și „manager” (conducător, persoană de conducere), întrebunțate tot mai frecvent, nu sunt numai o modă, ci și o necesitate.

În opinia unor specialiști [1], **managementul** desemnează **știința conducerii organizațiilor socio-economice și conducerea lor științifică**, atribuindu-i trei sensuri:

1. **De știință**, adică de ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, concepte, principii, metode și tehnici, prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele care au loc în conducerea organizațiilor.
2. **De artă**, pentru că reflectă latura pragmatică ce constă în măiestria managerului de a aplica cunoștințele științifice la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență.
3. **De stare de spirit** specifică, reflectată în felul de a vedea, a dori, a căuta și accepta progresul.

Prin urmare, managementul este un proces (o succesiune de activități) care implică anumite funcții și anumite principii general acceptate, care orientează gândirea și acțiunea managerilor, precum și un obiect de studiu, însumând un ansamblu de cunoștințe care pot fi învățate împreună cu modul de aplicare a lor în procesul de conducere.

Mihaela Vlăsceanu [2], definind conducerea ca pe un „proces dinamic de organizare și coordonare de către un grup, într-o anumită perioadă de timp și într-un context organizațional specific, a altor grupuri de membri ai organizației, în scopul realizării unor sarcini și scopuri specifice”, consideră că, în zilele noastre, „conducerea nu se mai limitează la o singură persoană; există un grup de conducători responsabili cu diferite sectoare de activitate și cu diferite grupuri de oameni”. Cu alte cuvinte, diviziunea muncii și specializarea activităților umane își pun amprenta tot mai mult și asupra conducerii organizațiilor.

Această definiție pune în evidență rolul tot mai important al factorului uman în conducere, deoarece eficiența activității manageriale (deci și a organizației) se corelează strâns cu capacitatea conducătorilor de a integra și coordona eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite.

În funcție de tipul de organizație și de natura activităților desfășurate în cadrul acesteia, apar și elementele specifice ale structurilor de management, care determină, în ultimă instanță „personalitatea”, „cartea de vizită” a organizației respective.

Organizațiile, fiind sisteme deschise, sunt caracterizate drept sisteme sociale dinamice, complexe, probabilistice și relativ stabile, capabile de autoreglare și autoinstruire. Specificând rolul deosebit al resursei umane, putem concluziona că **organizația este un sistem social în care și prin care oamenii interacționează (cooperează) pentru realizarea unor scopuri comune** sau, altfel spus, organizația implică o formă distinctă de corelare între oameni și scopuri, cât și între oameni și structuri.

Literatura de specialitate [3] descrie pe larg mai multe modalități de clasificare a organizațiilor, printre care menționăm:

- a) după gradul de structurare (**informale și formale**);
- b) cine sunt beneficiarii activității sau natura comportamentului membrilor organizațiilor (**asociațiile voluntare, de tipul celor religioase, științifice etc.; organizații militare; organizații filantropice (de binefacere), spirituale, asociații de asistență socială; organizații de tip corporații (organizații industriale, financiare etc.); organizații de afaceri familiale: micile afaceri**);
- c) după principiul „cine beneficiază de activitatea organizațională specifică” (**organizații de beneficiu mutual**, al căror beneficiari sunt membrii și cei înscriși care dețin un rang, precum partidele politice, sindicatele, cluburile etc.; **organizațiile de afaceri**, care au ca beneficiari proprietarii și managerii și cuprind firmele industriale, băncile, companiile de asigurări, magazinele de vânzări cu ridicata și cu amănuntul; **organizații care realizează servicii** și au ca beneficiari clienții, care includ agențiile de plasare a forței de muncă, spitalele, școlile, societățile de ajutor, clinicile de sănătate mintală; **organizațiile publice** de care beneficiază marele public, aici fiind incluse, statistica la nivel statal, serviciile militare, departamentele poliției, grănicerilor, securității statului, pompierilor, etc.);
- d) după nivelurile ierarhice existente în interiorul lor (**organizații scunde și înalte**);
- e) după un element major de relaționare între cei care dețin puterea și cei asupra cărora ei o exercită (**organizații coercitive**, precum lagărele de concentrare, închisorile, lagărele de prizonieri de război, lagărele de muncă forțată, uniunile coercitive; **organizațiile utilitare**, în care sunt incluse întreprinderile industriale, institutele de cercetare, uniunile de afaceri, organizațiile fermierilor, organizațiile militare în timp de pace; **organizații normative**, cum sunt organizațiile religioase, organizațiile politico-ideologice, spitalele, colegiile și universitățile, asociațiile voluntare, școlile și organizațiile profesionale).

Structurile duale se stabilesc în următoarele combinații:

- a) **Normativ-coercitive**, cum sunt unitățile de luptă;
- b) **Utilitar-normative**, aici fiind inclusă majoritatea organizațiilor;
- c) **Utilitar-coercitive** - exploatările agricole și industriale tradiționale.

Specificul managementului în organizațiile din organele apărării naționale, securitatea statului și ordinii publice decurge din specificul structurilor și activităților acestora.

Structurile menționate sunt componentele de bază care asigură, în timp de pace și de război, integrarea într-o concepție unitară a activităților tuturor forțelor participante la acțiunile de apărare a țării, de securitate și ordine publică.

Din acest punct de vedere, aceste organisme ale statului au anumite trăsături fundamentale, și anume:

- sunt instituții birocratice având o structură ierarhică;
- relațiile formale predomină asupra celor personale;
- sunt un mediu social cu sisteme proprii de stratificare.

Din această succintă prezentare a acestor organizații și a sistemului instituțional de conducere, reglementate prin lege, rezultă, implicit, și specificul managementului acestora, exprimate prin mai multe caracteristici.

O primă caracteristică a managementului organizațiilor din structurile menționate anterior constă în faptul că, deși conducerea la diferite eșaloane se realizează în timp de pace, pregătirea este făcută pentru lupta

armată, pentru diverse situații de criză și excepționale. În consecință, toate funcțiile managementului se cer abordate și exercitate din această perspectivă, comandanții fiind inițiați și deprinși să organizeze, să decidă, să comande, să dirijeze și să coordoneze (într-un cuvânt, să acționeze) în conformitate cu condițiile acestor situații.

A doua caracteristică ar putea fi aceea că se recurge, adesea, la o conducere autoritară, deși comandanții se consultă cu liderii (conducătorii) structurilor ierarhice superioare înaintea adoptării unor decizii. În unele situații însă, când această consultare nu este posibilă, ei sunt obligați să decidă singuri și să-și asume răspunderea acestor decizii care au o mare încărcătură morală.

A treia caracteristică se referă la dezvoltarea cu precădere a calităților de lider la orice comandant dintr-o unitate operativă, deoarece acesta trebuie să se comporte ca atare în cele mai diverse și complicate situații.

După opinia experților americani, caracteristicile și trăsăturile unui lider se bazează pe „trei piloni de o importanță egală”: școala care-i formează, experiența practică și autodezvoltarea.

A patra caracteristică privește etica profesională a conducerii organizațiilor structurilor de forță.

Etica profesională a comandantului implică trei responsabilități generale: să fie model de rol, să-și dezvolte subordonații din punct de vedere etic și să evite crearea unor dileme etice subordonaților săi.

Desigur, această caracteristică presupune existența unor calități ale comandanților, cum sunt: onestitatea, integritatea morală, loialitatea față de țară, față de organizația de care aparține, de unitate și de subordonați, spiritul de dreptate.

A cincea caracteristică a managementului specific domeniului abordat decurge din obiectivul fundamental al acestor organizații: îndeplinirea misiunii cu pierderi minime de resurse umane și materiale. Conducerea, la oricare dintre nivelurile sale (strategic, tactic sau operativ), se cere a fi exercitată după cum urmează să fie pregătiți și perfecționați conducătorii pentru toate funcțiile și pentru toate eșaloanele.

A șasea caracteristică se poate formula ca o funcție specială a managementului, aceea de a forma (inițial și pe parcurs) fiecare conducător în așa fel, încât prestigiul individual să fie la nivelul prestigiului social al structurii corespunzătoare.

Atât cu prilejul selecționării personalului de conducere, cât și în timpul formării și al carierei, trebuie avute în vedere, cultivate și dezvoltate acele calități individuale a căror rezultantă să fie o îmbinare perfectă a prestigiului funcției cu prestigiul persoanei care o îndeplinește. În acest context, se cuvine amintit și faptul că autoritatea oricărui comandant trebuie să fie una de competență (nu doar de funcție).

Aceste caracteristici (la care pot fi adăugate și altele) dau managementului organizațiilor amintite o „personalitate” și o „specificitate” distinctă, care-l deosebește de managementul practicat în alte domenii, fără a ignora însă caracteristicile comune tuturor tipurilor de management.

Managementul sistemului organizațional este stabilit de către liderul acesteia și este cel care inventariază „intrările” reprezentate de priceperile și motivația indivizilor, care le prelucrează și realizează „ieșirile”, sub formă de sarcini și obiective sau chiar sub formă de comportamente ale subordonaților.

Aceste trei componente – intrările, prelucrările și ieșirile – constituie ceea ce se numește sistem închis, caracteristici ce pot fi atribuite organizațiilor cuprinse în aria noastră de examinare. Într-un sistem organizatoric de acest fel în care măsura performanței este dată de atingerea scopurilor și comunicarea rezultatelor membrilor organizației, procesele sunt, de fapt, de natură cibernetică. În realitate însă, organizațiile sunt influențate și de mediul în care își desfășoară activitatea. Din acest punct de vedere, organizațiile, în general, nu pot fi considerate sisteme închise.

Evenimente pe care liderul nu îndrăznește să le considere ca „intrări”, întrucât sunt exterioare organizației pe care o conduce, pot determina schimbări majore, cu un impact ulterior considerabil asupra ansamblului sistemului condus. Dacă o organizație este condusă ca sistem închis, influențele externe pot produce perturbări care ar afecta ansamblul funcțional al organizației.

Chiar în cazul unor sisteme finite (complet închise), precum este ființa umană, se încearcă a interveni și a o modifica. În acest sens, psihogeneticienii și psihopedagogii insistă asupra influențelor mediului asupra existenței umane.

De aceea putem considera că majoritatea sistemelor în care este implicată existența umană sunt mai mult sau mai puțin deschise, dar niciodată închise. În aceste sisteme putem distinge componentele tipice – intrările, procesările și ieșirile – dar și numeroase legături cu mediul exterior.

Un model care ar descrie managementul organizațiilor trebuie să arate că organizația este un sistem compus din subsisteme vitale pentru supraviețuirea sa. În același timp, trebuie să se prezinte liderul organizației nu numai ca pe un subsistem vital al organizării de ansamblu, ci ca pe un „centru” sau „pilot” al sistemului, capabil să determine oamenii să atingă scopurile preconizate. Mai mult, modelul trebuie să sugereze complexitatea relațiilor interumane dintre subsisteme și ansamblul sistemului.

Orice organizație, este subdivizată în echipe funcționale. Membrii acestor echipe se influențează unul pe celălalt pe o serie de căi complicate dar și pe o serie de căi stabilite de lider. Simultan membrii grupurilor dezvoltă atitudine de loialitate sau de respingere atât înăuntru, cât și în afara grupurilor, complicând și mai mult influențarea și controlarea comportamentelor individuale de către lider. Aceste relații sunt și mai pronunțate în cadrul organizațiilor de tip militar, în poliție sau alte organe ce țin de securitatea statului.

De asemenea, orice organizație este constituită din subsisteme vitale precum: indivizii, grupurile, liderii omologi și superiori, precum și un grup nebulos de elemente care constituie mediul extern.

Deși oricare subsistem poate avea o importanță variabilă, relațiile dintre ele rămân mereu aceleași la nivelul întregului sistem de conducere al organizației. Organizațiile, de la cea mai simplă până la cea mai complexă, comportă această structură de conducere.

Managementul organizațiilor trebuie examinat având la bază elementele sale care constituie: oamenii, grupurile și liderul nemijlocit.

Înțelegerea oamenilor, ca membri ai organizației, constituie baza conducerii eficiente a organizației, în general, și a celei militare, în special. Fiecare individ aduce în organizație un set unic de aptitudini, priceperi și trebuințe, precum și un set de deficiențe sau lipsuri care trebuie corectate. Există o serie de trăsături psihologice individuale deosebit de importante pentru lider; cunoașterea lor va permite liderului să poată înțelege, stabili și influența pozitiv comportamentele subordonaților.

Un alt proces individual de mare interes pentru lideri este cel motivațional. Procesul motivațional realizează, prin trebuințe și așteptări individuale, răspunsuri la recompense și pedepse, generând atitudini față de profesie. Cunoașterea acestor procese va permite liderului să stabilească și să influențeze comportamentele subordonaților și să îi ajute să-și construiască abilitățile și deprinderile necesare realizării cu succes a performanțelor dorite.

În fine, ca parte a procesului de dezvoltare, trebuie cunoscut și procesul adaptării la solicitări și la stres, care este de interes maxim pentru lider.

Și, nu în ultimul rând, cunoașterea de către liderul militar a propriilor trăsături individuale, a deficiențelor în procesul prelucrării informațiilor, a susceptibilității la nevoile de schimbare ale subordonaților îl vor ajuta considerabil să stăpânească procesul conducerii organizației.

Managementul organizațiilor de tip militar și similare acestora evidențiază un număr considerabil de interacțiuni care pot apărea între oameni în grupurile cu organizare formală. Grupurile funcționale includ și grupurile formale; acestea se constituie, de regulă, pentru a îndeplini o sarcină sau un scop precis; liderul unui grup formal este complet responsabil de îndeplinirea misiunii acestuia. Exemplul tipic în acest sens este grupul militar – plutonul sau compania; comandantul de pluton sau de companie trebuie să rezolve toate problemele legate de cooperarea, conflictele și comportamentele colective ale subordonaților.

Complexitatea managementului organizațiilor de acest tip este cauzată și de multitudinea relațiilor dintre diverse segmente de personal și grupuri. Spre exemplu, grupurile din afara organizației pot fi ele însele grupuri funcționale, dar membrii lor pot întreține și relații adiacente cu membrii altor grupuri care nu sunt controlate de liderii respectivelor grupuri sau putem evidenția situația în care un grup funcțional condus de către un lider interacționează cu alt grup funcțional condus de alt lider. Competiția intergrupală, conflictele și cooperarea devin subiecte de interes major pentru liderii ambelor grupuri. Când liderul intră în relație directă cu indivizii și grupurile, subsistemul conducerii devine elementul central („focar”) al sistemului. Raporturile „de schimb” între lider și subordonați, din care rezultă relațiile de putere și de dependență, devin „probleme critice” pe care liderul trebuie să le analizeze și să le înțeleagă cât mai profund.

Trebuie menționat și faptul că la aspectele sistemului conducerii organizațiilor se referă la organizație ca la un întreg, ca entitate.

În acest sens, trebuie luate în considerare perspectivele și principiile proiectării organizaționale, precum și impactul lor asupra procesului concret de conducere. De asemenea, este importantă înțelegerea felului în care liderul se poate adapta schimbării organizatorice. Această adaptare presupune proiectarea de strategii pentru schimbare organizatorică și metode de depășire a rezistenței la schimbare a celor care constituie „subiectul schimbării” (indivizi, grupuri, lideri).

Referindu-ne la conducere într-un context organizațional, presupunem luarea în considerare a altor „probleme critice” de natura funcțională. Remarcăm faptul că la orice nivel al organizării, liderul joacă un rol esențial în realizarea legăturilor dintre organizații și a legăturilor acestora cu mediul exterior.

Pornind de la acest aspect, este important să menționăm faptul că toți liderii de organizații trebuie să ia în considerare cel puțin două aspecte ale mediului exterior:

- a) presiunile externe imediate cu care organizația condusă se află în contact direct și continuu;
- b) existența, ca atare, a mediului socio-cultural în care organizația se află și de care nu poate face abstracție printr-o izolare (închidere) forțată decât pe termene scurte și, întotdeauna, cu consecințe negative pentru propria supraviețuire.

Liderul organizației de tip militar trebuie să fie competent în realizarea acestor legături cu mediul extern, atât pentru a răspunde „presiunilor imediate”, cât și pentru „integrarea pe termen lung” a organizației pe care o conduce în mediul exterior, realizând „răspunsuri” adecvate la „intrările” sociale, profesionale și etice cu care „exteriorul” penetrează granițele organizației militare.

În concluzie, menționăm că un model absolut perfect privind managementul organizațiilor, de tipul celor examinate în demersul nostru, până în prezent nu există. Totuși, abordări mai riguroase ale complicității problematice a conducerii organizațiilor, în general, și a celor militare în special permite efectuarea unor analize și recomandări practice. Modelele existente evită să analizeze însă în detaliu activitățile concrete ale liderului militar, preferând păstrarea unui anumit grad de generalitate, menit să surprindă **esența conducerii organizațiilor**. Modelele, de asemenea, nu sunt un inventar de sfaturi practice și de rețete pentru comandanții structurilor de tip militar. Rațiunile pentru care cantonarea în nivelul ultim de concretețe a conducerii militare este evitată sunt două:

- liderii militari, indiferent de nivelul ierarhic al conducerii pe care trebuie să o exercite, trebuie să cunoască profund ceea ce este esențial și fundamental în îndeplinirea atribuțiilor de lider militar;
- liderului militar nu trebuie să i se anuleze dreptul (și obligația) de a acționa responsabil în acțiuni concrete.

Deci, atribuțiile nu provin întotdeauna din regulamente care îl pot ajuta în anumite situații concrete; există însă riscul potențial ca regulamentele să devină instrumente de eludare a responsabilității personale.

Referințe:

1. Ciurușniuc Gr., Perfecționarea capacității de conducere a comandamentelor, Editura Militară, București, 1987.
2. Culda L., Organizațiile: investigații procesuale, Editura Licorna, București, 2002.
3. Iacob D., Managementul organizațiilor, București, 2000.
4. Nour A., Probleme de bază ale conducerii politico-militare, Editura A.Î.S.M., București, 1993.
5. Radu E., Conducerea resurselor umane, Editura Expert, București, 1991.