

## Comunicarea și adaptarea la schimbare

Pentru management informațiile reprezintă o *conditio sine qua non* și același lucru trebuie spus despre procesul de comunicare din interiorul unei organizații, deoarece informația trebuie să ajungă la persoana/secția potrivită și la momentul necesar, iar dacă nu atunci informația își pierde valoarea. Fiecare organizație își poate alege procedeele de comunicare, opțiunea bazându-se, printre altele, pe capacitatea informativă. Această capacitate de care dispune un sistem de comunicare se referă la modul în care acel sistem determină personalul unei organizații, într-un anumit interval de timp, să accepte o concepție. Cele mai bogate sisteme de comunicare sunt cele face-to-face media, în special consfăturile profesionale sau ședințele de lucru. Prin intermediul lor se creează un cadru de referință pentru viziunea colectivă. Sistemele de mare capacitate informativă sunt adecvate în abordarea problemelor nestructurate, iar cele de capacitate redusă se pot aplica la probleme simple, a căror rezolvare este deja presupusă.

Pe lângă structură și procedee specifice, comunicarea depinde de climatul din organizație. Haney, autorul studiului *Communication and Organizational Behaviour* (1960), descrie acest climat al comunicării, prin prisma necesității organizației de a avea o performanță de ordin comunicativ la un nivel fără precedent. Solicitarea care i se impune organizației este aceea de a asigura un climat organizatoric corespunzător necesităților pe care le întâmpină membrii organizației.

Organizațiile diferă din punctul de vedere al climatului pe care-l asigură comunicării. În anii '50, americanul Gibb semnală două tipuri de climat, climatul defensiv și climatul deschis. În lucrarea *Știința comunicării*, Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004, prezintă tipurile de climat al comunicării din organizație în felul următor:

Climat defensiv I	Climat deschis II	Contrast I vs II
1. Evaluativ	Descriptiv	Comunicare strict bazată pe judecăți de valoare, orientată spre conținut
2. Control	Orientare	Comunicare cu scopul de a-l influența pe celălalt: comunicare cu scopul de a ajunge la un punct de vedere comun
3. Strategie	Spontaneitate	Comunicare din rațiuni strategice; comunicare neimpusă

4. Neutralitate	Empatie	Comunicare în condiții de indiferență reciprocă: comunicare din atașament
5. superioritate	Egalitate	Comunicare ierarhică: comunicare pe picior de egalitate
6. Certitudine	Provizorat	Comunicare în termeni categorici: comunicare în termeni provizorii

Cercetările arată că în mare parte, în organizații, domnește un climat defensiv, care constituie un obstacol pentru procesul de dezvoltare. Managerul eficient însă impune colaboratorilor un stil de comunicare, stil care depinde de două condiții: recunoașterea propriei subiectivități, incompletă, deformantă sau singulară și asumarea poziției sale administrative, acceptarea faptului că subalternii funcționează în cadrul dirijat de el.

Problemele circulației de informații din interiorul unei organizații pot fi rezolvate prin elaborarea unui sistem informațional corespunzător. Funcționalitatea sa depinde de următoarele criterii:

-informațiile sunt relevante pentru luarea deciziilor;

- cantitatea de informație este cea necesară;
- fiecare compartiment dispune de informații suficiente despre celelalte compartimente;
- adaptabilitatea noului sistem la structura organizațională și la tehnologia utilizată în cadrul organizației. (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004, p. 105)

Finalitatea ofertei informaționale depinde de organizație. Acestea prezintă tot atâtea sisteme de prelucrare ale informației câte tipuri de sisteme de lucru au. Literatura de specialitate menționează trei subsisteme ale unei organizații, în funcție de care informația este primită, sortată și direcționată spre centri ierarhici și funcționali. Activitatea unei organizații se poate împărți în trei categorii:

- 1 – producția sau transformarea
- 2 – conducerea sau managementul
- 3 – informarea

Fiecărei categorii îi corespunde un sistem. Primei categorii îi corespunde un sistem de transformare a unui input (materii prime, energie) în output (bunuri/servicii) destinate pieței. Categoriei de conducere-management îi corespunde sistemul de management la care se

supune procesul de producție. Categoriei de informare îi corespunde sistemul informațional prin care managementul este alimentat cu date din interiorul /exteriorul organizației.

Pre exemplu, sistemul de management are trei tipuri de activitate: planificare, organizare, administrare. Planificarea se poate împărți la rândul ei în trei faze, în funcție de modul în care se bazează pe informație:

- intelligence – culegerea de informații
- design – conceperea modelului de acțiune pe baza informațiilor
- choice – opțiunea de ordin strategic , adoptată în funcție de informațiile primite.

În ceea ce privește managementul informației, sistemul de procurare al informațiilor se stabilește pentru activități bine determinate. Sistemul cuprinde metode, mijloace auxiliare, operații prin care se asigură necesarul de informație. Asigurarea informației constă în culegerea, stocarea, prelucrarea datelor, pentru a asigura informația necesară managementului, pentru dirijarea și controlul activităților.

Kenneth Arrow, laureat al premiului Nobel pentru economie, consideră că activitatea informațională dintr-o organizație este cea mai importantă expresie a diviziunii muncii, diviziune care nu se referă doar la activități concrete și la sarcinile informaționale. Organizațiile mari au un compartiment special pentru activitatea de informare. Serviciile acestui compartiment sunt:

- transmiterea fizică a informației (secretariat, servicii telefonice, poștă internă);
- documentare și raportare (serviciu de documentare și contabilitate);
- procurarea de noi informații (servicii de prospectare)
- coordonare și administrație (în general servicii cu importante atribuții ierarhice;
- stocarea informației (arhivă, bibliotecă).

#### Structura organizației și prelucrarea informației

Societatea industrială este complexă, cu o accentuată diviziune a muncii sau specializare a activității profesionale, cu o compartimentare a activităților. Specializarea necesită corelarea , organizarea, coordonarea acestor activități: este necesară comunicarea, schimbul de informații dintre coordonator-coordonați, între baza și vârful piramidei manageriale. Ceea ce determină modalitatea de a comunica este structura organizației. Față de organizarea în linie, de tipul celor militare, există tot felul de alte tipuri cu interacțiune directă a circuitelor informaționale.

Predomină structura combinatorie, de tipul staff, în care alături de ordonarea pe verticală, există categorii de personal cu misiunea de a aviza, coordona, controla activitățile diferitelor compartimente. Studiile de specialitate arată existența unei diversități de structuri organizaționale.

Hall și Mintzberg consideră că structura organizațională cuprinde “dispoziția subsistemelor (sau compartimentelor) unei organizații, diviziunea muncii și relațiile ierarhice dintre ele” (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004). Diferențierea este dată de situația fiecărei organizații în parte. O situație de acest tip este gradul de centralizare al deciziilor, de la centralizare (aproape toate deciziile sunt luate la vârf), până la descentralizare (deciziile luate la nivele inferioare). O altă diferențiere este dată de modul de realizare al specializării în interiorul organizației. Prin combinația criteriilor de diferențiere, Mintzberg descrie patru tipuri de organizații, ale căror caracteristici depind de contextul social în care funcționează, de mărimea și vârsta lor:

- organizația minimală – cuprinde un număr minim de personal și compartimente
- organizația mașinală, organizație care operează într-un context stabil, cu un înalt grad de specializare și centralizare
- birocrația profesionalizată – organizație birocratică, cu un grad de specializare înalt
- organizarea divizionară și adhocația – o organizație de tip inovativ, care operează într-un context dinamic, se bazează pe descentralizare și pe ritualizarea minimă a activităților

### **Metode de abordare a schimbării**

În lucrarea *Managementul Afacerilor Pe Internet* (Oprean D., Oprean V., Racovițan D.M., Rusu L., 2007) se menționează că autorii Michael Hammer și James Champy în *Re-engineering the Corporation* vorbesc de o teorie legată de re-proiectarea radicală a proceselor, organizării și mentalității din întreprinderi, pentru ca acestea să prospere în viitor. În acest sens, re-engineering-ul/reproiectarea are ca obiectiv un salt calitativ prin performanțe, multiplicând eficiența în condițiile pieței, eficiență care se poate obține prin procese și structuri cu totul noi.

Reproiectarea presupune reconsiderarea majorității noțiunilor de bază pe care se construiește o organizație.

Hammer și Champy introduc noțiunea de orientare spre procese, concentrarea activității care creează valoare pentru client și regândirea acestor activități în totalitatea lor. Lucrarea lor pledează pentru revoluționarea organizației și funcțiilor întreprinderii. Teoria are ca principală caracteristică utilizarea tehnologiilor informaționale și de comunicare în scopul ameliorării produselor și serviciilor firmei. Trăsăturile vizate de teoria lor sunt:

- schimbarea la față a unității de lucru de la compartimente funcționale la echipe de proces;
- trecerea de la executarea unor operații simple la lucrări multidimensionale;
- modificarea rolului angajaților de la subordonare la putere de decizie;
- instruirea angajaților de la calificare la educație;
- măsurarea performanțelor și stabilirea remunerării după rezultate;
- promovarea în funcțiile manageriale după criterii de trecere de la perfecționare la abilitate;
- din supraveghetori managerii devin mentori, din constatatari de rezultate devin lideri;
- structura organizației se aplatizează prin reducerea nivelelor ierarhice (Oprean, 2007, p.68)

Obiectivele vizate de această reprojecție sunt:

- creșterea satisfacției clientului, obiectiv fundamental pentru organizație, în care relația cu clientul devine un parteneriat, în care organizația servește nevoile clientului;
- reducerea costurilor, organizațiile trebuie să devină rentabile;
- îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, tot în slujba clientului, cu respectarea standardelor de calitate;
- utilizarea optimă a competențelor, un factor de competitivitate care nu este încă exploatat deplin. Managementul bazat pe cunoștințe și competențe este modalitatea de a crea întreprinderi inteligente care se pot adapta în permanență la cerințele clienților;
- reducerea întârzierilor, prin recuperarea proceselor cu aceeași finalitate, utilizând tehnologia de informare și comunicare;
- creșterea și ameliorarea conținutului valorii adăugate, presupune identificarea și eliminarea sarcinilor fără plus de valoare.
- Creșterea puterii de reacție a întreprinderilor , ceea ce permite accelerarea proceselor decizionale, datorită eliminării liniilor ierarhice și utilizării structurii orizontale .

(Oprean, 2007, pp 68-69)

Lumea revoluției industriale trebuie transformată într-o societate a economiei globale sub impactul tehnologiilor informatice și schimbării continue. Cei specializați în tehnologia informației au un rol determinant în acest proces. Reproiectarea organizațiilor este legată și de concepte moderne de management, cum sunt:

- managementul calității totale, care presupune îmbunătățirea muncii în organizație, reprezintă dezvoltarea conceptului de management de calitate care să corespundă unei strategii globale pe termen lung;
- ingineria concurentă implică efectuarea rapidă a lucrărilor. Ingineria simultană este ansamblul de metode de lucru ce are în vedere reducerea ciclului de viață al unui produs sau serviciu, de la concepere până la înlocuire;
- managementul relației cu clienții acordă o atenție sporită relației furnizor-productor-client;
- managementul învățat presupune prestarea muncii mai bine, mai repede, cu puțin efort;
- managementul documentelor se referă la sporirea importanței automatizării lucrărilor administrative prin folosirea biroticii pentru administrarea documentelor.

În lucrarea intitulată *Beyond Business Engineering- Towards the Holonic Enterprise*, autorii Patrick McHugh, Giorgi Merli și William A. Wheels (Oprean, 2007) preconizează continuarea re-engineering-ului întreprinderii prin conceptul de firmă holonică. Aceasta presupune integrarea a două sau mai multe sisteme autonome în cadrul unui sistem de referință. Firma holonică se formează prin integrarea a două sau mai multe companii autonome într-o rețea, cu două criterii fundamentale:

- clienții comuni stabilesc obiectivele rețelei de companii
- produsele sau serviciile firmelor autonome se află la standard de perfect sau excelent.

Într-o asemenea firmă tehnologia informațională are un rol hotărâtor. Sistemul holonic de afaceri se sprijină pe Internet. Datele și cunoștințele se distribuie instantaneu, deciziile se bazează pe acestea. Autorii afirmă că sistemul holonic de afaceri se bazează pe sistemul de management materializat în timp real, în totalitate prin calculatoare. Rețeaua holonică este primul sistem de afaceri care depinde de cele mai moderne tehnologii informatice. Rețeaua holonică exploatează cunoașterea ca nou tip de resursă. Informația devine un “activ” nou al firmei, disponibil tuturor. În procesul de reorganizare al firmei sunt luate în considerare trei variabile principale: clienți, concurența, procesul de schimbare. Pentru re-engineering ca proces de schimbare a activității firmei, există patru condiții de bază: schimbarea trebuie să aibă caracter fundamental, să fie

radicală, să urmărească obținerea unor rezultate spectaculoase și să se concentreze pe reconfigurarea proceselor operaționale. Ele arată direcțiile de acțiune ale firmei în sensul schimbării inovatoare: caracterul radical al schimbării presupune reevaluarea tuturor structurilor și a procedurilor din activitatea firmei și înlocuirea acestora cu modalități noi și eficiente de funcționare, înlocuirea lor după criterii și reguli care să eficientizeze funcțiile, structurile. Procesele operaționale constituie baza exercitării funcțiilor întreprinderii care sub semnul re-engineering-ului pornesc de la mai multe intrări pentru a ajunge rezultatele scontate.

Regândirea structurilor și a acțiunii de re-proiectare, ținând cont de caracteristicile tehnologice și organizatorice, are în vedere:

- Regruparea mai multor posturi de lucru într-unul singur pentru un control mai bun al procesului;
  - Dezbateră și luarea deciziilor cu participarea angajaților vizați pentru aplicarea lor;
  - Realizarea unei ordini naturale de executare a proceselor;
  - Luarea în considerare a mai multor variante pentru un proces, pentru o mai bună orientare pe piață;
  - Reducerea divergențelor cu clienții și furnizorii pentru evitarea neînțelegerilor;
  - Posibilitatea acceptării și a variantei de funcționare hibridă, centralizată și descentralizată.
- (Oprean, 2007, pp. 71-72)

În lucrarea *Ingineria organizării întreprinderilor*, autorii Oprean V., Oprean D., 2006, urmăresc schimbarea din organizații și efectele acesteia prin prisma ingineriei organizației, definind-o ca metodă creativă de proiectare și re-proiectare a structurilor organizatorice, în concordanță cu cerințele dinamicii mediului de afaceri și de management. Orice schimbare radicală însă are ca efect tulburările în mediul afacerilor prin șocul schimbării. Modificările bruște creează confuzie între angajați, iar soluția este doar un demers echilibrat de gândire a noilor structuri, de la management la angajați. Ingineria organizației presupune mai multe etape de realizare:

- dimensionarea noilor structuri prin stabilirea funcționării și a funcționării managementului, divizarea funcționării pe domenii de activitate, stabilirea succesiunilor raționale de operații, estimarea timpului de realizare;

- analiza critică a circuitelor și a fluxurilor reale de valori și decizii bazate pe automatizare și criterii de performanță;
- reflexia și creația de structuri posibile, luând în considerare costurile de funcții și venituri potențiale;
- luarea deciziei privind alternativa de structuri organizatorice și regulamentul de funcționare mai adecvat condițiilor de existență și manifestare a organizației. (Oprean, 2007, pp 72-73)

Reproiectarea de afaceri și a organizației este o activitate complexă de restructurare a firmei și necesită desemnarea unor persoane care să o conducă, să organizeze și să pună în aplicare. Se desemnează un lider și un responsabil al procesului operațional, se constituie o echipă și un comitet de pilotaj cu atribuții foarte precise.