



## ABORDAREA HOLISTICĂ A MANAGEMENTULUI RISCULUI A HOLISTIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT

*Colonel instr. av. drd. Cristian TEODORESCU\**

**Rezumat:** Identificarea factorilor majori de risc centrată exagerat pe sarcini/misiuni, componente ale întregului, face ca la un moment dat să ducă la nerealizarea rezultatului final, iar dacă multitudinea indicilor depistați nu mai este relevantă subordonaților nu mai creează posibilitatea de observare, orientare și inițiativă și rezultatul final este compromis rapid.

**Cuvinte-cheie:** holistic, risc instrumental, globalizare.

**Abstract:** The identification of the major risk factors, centred in an exaggerated manner on tasks / missions that are components of the whole, leads at a certain moment to non-achievement of the end result, and if the multitude of identified clues is no longer relevant to the subordinates, it no longer creates the possibility of observation, orientation and initiative and the end result is rapidly compromised.

**Keywords:** holistic, instrumental risk, globalization

**P**rintr-o vizualizare și îndrumare a întregului proces prin obiective clare de contracarare și diminuare a riscului face ca subordonații să fie în primul rând ghidați de efecte sau rezultate și mai puțin de sarcini. În acest caz subordonații își evaluează succesul în funcție de ajungerea la finalitățile propuse având posibilitatea să valorifice oportunitățile de moment și să se adapteze la situațiile reale.

Prin folosirea eficientă a instrumentalului de risc, unitatea efortului este asigurată prin sincronizarea sarcinii și a scopului, dar rămân sarcini neenuțate care, dacă sunt omise, limitează procesul în realizarea efectelor dorite. Procesul este predominant liniar și secvențial, orientat mai mult pe premoniții indirecte și influențarea punctelor decisive decât pe atacarea directă a centrului de greutate.

Procesul elimină riscurile și acțiunile cu probabilitate mică sau nesemnificativă de producere prin concentrarea pe efecte și selectarea numai a acelor date care au legături cauzale cu efectele dorite.

---

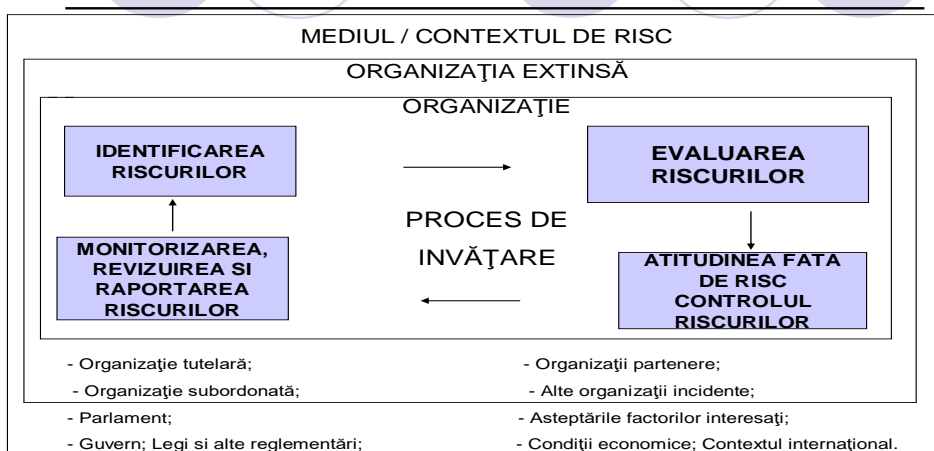
\* Doctorand, Universitatea Națională de Apărare "Carol I", email: cteo41@yahoo.com.



Transformările apărute ca urmare a dezvoltării sociale galopante și a creării a noi sfere de influență survenite în mediul internațional contemporan, caracterizat de noi tipuri de amenințări și provocări, au condus analiștii politico-militari către ideea creării unei noi arhitecturi de securitate la nivel global și regional, cu implicații directe asupra sistemului de raporturi internaționale. De aceea trebuie subliniat că riscurile majore trebuie raportate la macroclimatul conjunctural.

În perioada pe care o străbatem, fenomenul globalizării are consecințe contradictorii, care vor afecta dar vor și ajuta toate țările aflate în plin proces de redefinire a locului și rolului lor în contextul mondial și de adaptare la condițiile unui nou sistem politic, economic și de securitate. Globalizarea creează inegalități, rivalități, dar totodată „universalizează și egalizează conștiința oamenilor determinându-i să fie mai uniți prin tot ceea ce întreprind, în fața pericolelor comune care îi amenință, cu toții trăind sub același acoperiș atmosferic”<sup>1</sup>.

#### UN MODEL SIMPLIFICAT DE MANAGEMENT AL RISCURILOR



Identificarea riscurilor reliefează prima etapă în cadrul managementului riscului, fiind practic prin importanța sa, pilonul de bază reprezentativ al procesului. Un manager de profil, prin procesul identificării riscurilor elaborează un plan ca rezultat al unei multitudini de factori: competențe deosebite, experiență edificatoare în domeniu a liderului implicat în astfel de programe și în mod

<sup>1</sup> Beck Ulrich, *Risk Society*, London, Sage, 1992, p. 36.



deosebit arta acestuia de a putea utiliza și implementa cu succes metodele specifice de management.

Identificarea riscurilor conform teoriei moderne implică patru categorii majore distincte:

1. Realizarea unei liste a riscurilor posibile. Realizarea unui profil de risc.
2. Stabilirea riscurilor pe baza experiențelor anterioare.
3. Compararea riscurilor cu cele survenite în cadrul proiectelor similare.
4. Stabilirea riscurilor ce pot surveni în derularea activităților și a bugetului proiectului.

Analizând mediul prin prisma contextului de risc situația politico-militară la scară globală, este caracterizată de o nouă definiție a raporturilor între marile centre de putere, de reîmpărțire a piețelor și a sferelor de influență, de extindere a sistemului de guvernare democratică și a modelului economiei de piață, context în care pericolele sunt mai difuze, având în vedere în special stările de incertitudine și instabilitate existente pe plan mondial.

Spre deosebire însă, de perioadele istorice trecute, actuala perioadă de dezechilibru nu este de natură să conducă la izbucnirea unui conflict militar la scară globală, deoarece niciuna dintre marile puteri ale lumii nu este nici pregătită și nici interesată pentru un război mondial. Ca o contrapondere, s-a amplificat pericolul unor conflicte zonale și mai ales locale, pe toate continentele și în aceste condiții, importanța, rolul și atribuțiile structurilor politico-militare și militare interne și internaționale în menținerea stabilității mondiale vor fi mai ample și diversificate, ceea ce va impune o mai rapidă modernizare și eficientizare a acestora.

În acest context, factorul militar va continua să rămână un element dinamic, ușor de modelat și folosit pentru realizarea scopurilor politice. El va avea nevoie de militari inteligenți, care să creeze imaginea reală a binelui social, care să poată negocia cu o diversitate de oameni aparținând diferitelor culturi, religii sau etnii, care să poată tolera ambiguitatea, dar să nu ierte greșelile grave ale altora.

Inamicul zilelor noastre este multidimensional în abordarea sa, flexibil, receptiv politic și avansat tehnologic. În același timp, el poate folosi tactici brutale și armament ieftin, dar care să producă rezultate catastrofice mondiale. Ideea de război în care soldatul luptă contra altui soldat și statul împotriva altui stat a dispărut, apărând confruntări noi cărora trebuie să li se răspundă cu armate, strategii și oameni noi.

Toate misiunile armatei și activitățile noastre zilnice implică risc. Toate operațiile, în afara sau în timpul serviciului reclamă decizii care includ atât evaluare, cât și managementul riscului. Oricare comandant sau manager, alături de fiecare individ este răspunzător pentru identificarea riscurilor potențiale și reglarea



sau compensarea corespunzătoare. Deciziile în condiții de risc trebuie să aibă loc la nivelul de responsabilitate care corespunde gradului de risc, luând în considerare importanța misiunii sau activității și oportunitatea deciziei cerute.

Managementul defectuos în derularea actului decizional de evitare, contracarare sau limitare a efectului riscului, ar putea fi unul dintre cei mai importanți și periculoși factori de risc. Principalele impedimente descoperite în realizarea dezideratelor în acest sens ar fi în legătură cu:

- managerul (comandantul) nu are pregătirea profesională necesară sau suficientă pentru a gestiona în condiții adecvate buna desfășurare a mediului și contextului de risc;

- deciziile comandantului nu sunt în concordanță cu obiectivele propuse și activitățile prevăzute în cererea de finanțare;

- comandantul nu poate gestiona eficient situațiile neprevăzute survenite în procesul implementării și derulării măsurilor adoptate;

- asumarea de către comandant a unor riscuri neviabile în derularea procesului ce pot avea consecințe grave asupra entității pe care o conduce sau chiar falimentarea acesteia.

Motivele care pot crea conflicte de risc major sunt mult mai multe, abordat din punct de vedere numeric, și al diversității lor, exemplele având rolul de a forma o imagine de ansamblu privitor la abordarea și implementarea managementului integrat al riscurilor în cadrul abordării situațiilor apărute.

Concluzia pertinentă care se desprinde în urma analizei efectuate, induce ideea că factorii de risc se întâlnesc în absolut toate activitățile incluse în cadrul unei activități unitare, care totuși trebuie analizată pe subansamble, factori și etape.

Toate structurile organizatorice apreciază că trebuie depuse eforturi maxime pentru a preveni sau stopa conflictele locale și crizele, înainte ca ele să necesite o soluție radicală. Dacă totuși eforturile nu sunt încununare de succes, o soluție adecvată pentru a rezolva sau a reduce consecințele negative ale unui risc identificat, poate fi accentuarea muncii de prevenire pe segmentul identificat ca necorespunzător, altfel poate să se amplifice, devenind mult mai costisitor, cauzând pierderi mult mai mari și necesitând în final un efort mult mai mare pentru a fi stopat.

În perioada următoare, cauzele care provoacă aceste disensiuni vor diferi fundamental, astfel că România nu este și nu va fi în viitorul apropiat, în fața vreunei amenințări majore de tip militar clasic la adresa securității sale naționale.



Se poate estima că, în „*perioada actuală, riscurile la adresa securității sunt preponderent de natură nemilitară și mai ales, internă, manifestându-se în special, în domeniile economic, financiar, social și ecologic*”<sup>2</sup>

Felurile prin care acesta poate implementa managementul riscului în elaborarea, organizarea, desfășurarea proiectului și dezvoltarea competenței la suportabilitatea riscului pe aceste baze, sunt următoarele:

- obiectivele generale și cele particulare ale întregii activități, limitările acestora, trebuie să se regăsească într-un sistem elaborat de reguli care să se respecte constant și nepărtinitor pentru a duce la realizarea obiectivului final (sarcină primordială a managerului de proiect);
- identificarea punctelor slabe și vulnerabile ale procesului prin estimarea valorii rezultatelor finale din perspectiva managementului de risc;
- asumarea la acest nivel a riscurilor acceptate drept rezonabile privitor la alocarea bugetară și al planificării demersurilor activităților;
- elaborarea pe baza cerințelor a obiectivelor, a strategiilor de management ale riscului și a planului de acțiune privitor la implementarea activităților, diagrama de responsabilități în cadrul sustenabilității obiectivelor propuse, a planului privind comunicarea și relaționarea dintre compartimente sau asupra noilor provocări apărute în cadrul derulării activităților deja implementate ale pachetelor de lucru;
- elaborarea unei etapizări stricte a procesului managementului de risc, care va fi implementată sistematic la toate nivelurile de către comanda structurii. În cadrul acestei ultime faze, (cea mai importantă etapă), se vor identifica din faza inițială riscurile majore, urmând apoi ca prin aplicarea metodei iterațiilor să se poată determina riscurile majore ce vor apărea în viitor în cadrul desfășurării activității.

Prin aceasta se asigură practic structura de bază a planificării, asigurând o independență relativă legată de modalitatea de acțiune, valorii ei sau domeniul de implementare al acesteia.

Realizarea unui grafic pertinent și aplicarea lui în mod creator asigură viabilitatea prognozelor managementului riscului asupra planificării activităților cât și a situațiilor imprevizibile care pot apărea pe timpul derulării procesului.

Deducând din principiile fundamentale ale procesului managerial al riscului, se poate concluziona că pentru orice tip de prognoză, aceasta se bazează pe cele trei elemente esențiale:

- Identificarea riscului;
- Identificarea eficientă și sistematică a factorilor de risc din cadrul fiecărei etape a proiectului;

---

<sup>2</sup> *Strategia de Securitate Națională a României*, București, 2001, p. 18.



- Implementarea unei strategii de răspuns la factorii perturbatori de risc.

Pentru realizarea dezideratului este necesară o abordare adecvată identificării fiecărui risc referitor la tipul și gradul sau de gravitatea pentru organizație și de a elabora o strategie corespunzătoare de prevenire sau combatere pentru fiecare caz în parte. Strategiile ar putea include replanificări de atribuții în ceea ce privește atribuțiunile și responsabilitățile în cadrul de ansamblu, a canalelor de comunicare între compartimente, persoane, a modificării scopurilor proiectului sau a conotațiilor ce intervin asupra rezultatelor (sau produselor) finale stabilite.

Controlul riscurilor – se asigură prin introducerea strategiilor de răspuns și monitorizarea factorilor pe care aceste neregularități le pot aduce în cadrul atingerii scopului final. Strategiile de control ale riscului se upgradează corespunzător efectelor pe care le produc, având însă grijă să se armonizeze cu interesele și responsabilitățile părților implicate în derularea proiectului, să fie consultate și să implementeze aceste modificări.

Diagrama de lucru pentru cele trei componente ale procesului de management al riscului poate arăta astfel:

<i>Identificarea riscului în analiza proiectului în scopul identificării factorilor</i>	<i>Riscuri cunoscute</i>	<i>Definirea /Stabilirea răspunsului</i>	<i>Definirea riscului, inclusiv definirea impactului potențial negativ</i>	<i>Atribuirea unei anumite probabilități de apariție a riscului</i>	<i>Dezvoltarea unei strategii de reducere a posibilelor efecte negative</i>	<i>Concluzii</i>

Planul privind managementul riscului este alcătuit din următoarele activități:

- Controlul riscului ca activitate permanentă;
- Implementarea strategiei de risc la toate nivelurile;
- Confirmarea monitorizării proiectului în cazul unor riscuri noi apărute sau previzionate.

Aspectele precizate anterior, cât și pe baza organigramei de proces, se poate realiza o analiză detaliată a fiecăreia din cele trei capitole majore ale procesului de management de risc în cadrul soluționării aspectelor perturbatoare.

Ca urmare a implementării managementului riscului se desprind câteva concluzii relevante aduse pentru aportul unei bune desfășurări a laborioasei activități:

- Informația și sistemul de luare a deciziei sunt esențiale în cadrul acordării sprijinului diminuării factorilor de risc. Fiecare participant trebuie să aibă



viziunea de ansamblu, de aceea considerăm că, în primul rând trebuie constituită rețeaua de preluare, prelucrare și transmitere a informațiilor;

- Finalizarea sistemului informatic este de asemenea foarte important pentru ca activitatea de prevenție să poată funcționa. Bazele de date trebuie să asigure în orice moment, informații precise, actuale și rapide;

- Integrarea sistemului de control în cel al forțelor participante, prin dotarea structurilor cu echipamente și tehnologii bazate pe metode de analiză și evaluare;

- Structurarea comandamentelor și a unităților astfel încât să poată opera în rețele virtuale și reale;

- Adaptarea în permanență a structurilor la exigențele cerute de standardele în derulare;

- Crearea de modele matematice pentru anticiparea nevoilor de luare a deciziei și acțiune;

- Simplificarea procesului de transmitere a informației, evitându-se cât mai mult posibil verigile intermediare;

- Deciziile privind stabilirea surselor de informare să fie viabile, documentate și cu un grad larg de aplicabilitate;

- Utilizarea eficientă și eficace a unor metode argumentate științifice;

- Statele de organizare trebuie astfel concepute încât să existe permanent suficient personal responsabil de implementarea la standarde ridicate a managementului de risc.

Bineînțeles, nu trebuie uitat nicio clipă faptul că, noile tehnologii nu pot înlocui vreodată activitatea umană. Permanent este nevoie de o gândire inovatoare, abilă și deschisă, capabilă să exploateze avantajele tehnologice pentru atingerea obiectivelor propuse, de aceea deosebit de importantă este pregătirea continuă a cadrelor care îndeplinesc atribuții pe linie de comandă.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului **POSDRU/159/1.5/S/138822**, cu titlul „**Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile “Științe Militare”, “Securitate și Informații” și “Ordine Publică și Siguranță Națională” - Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – “SmartSPODAS”.**”



## BIBLIOGRAFIE

\*\*\* *Constituția României*, București, 2004.

ULRICH Beck, *Risk Society*, London, Sage, 1992.

BAUMAN Zygmunt *Globalizarea și efectele ei sociale*, București, Editura Antet, 1999.

MUREȘAN Mircea *Tendențe în evoluția teoriei și practicii războiului*, București, Editura U.N.Ap. „Carol I”, 2006.

MUREȘAN Mircea *Aspecte ale conflictelor militare ale viitorului*, Editura U.N.Ap., București 2006.

BUJOREANU Iulian - *Decizia și evaluarea riscului în domeniul militar*, București : Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2006.

