

Cuvânt înainte.

Impactul pandemiei COVID-19: o privire de ansamblu și lecții manageriale de învățat

Florina Pînzaru & Alexandra Zbucea (editori)

În data de 9 ianuarie 2020, Organizația Mondială a Sănătății (OMS) anunța apariția unei forme misterioase de pneumonie corelată cu un coronavirus nou în Wuhan, China. În 20 ianuarie 2020, primele trei cazuri de pacienți infectați cu acest nou coronavirus erau raportate în afara Chinei, în Thailanda și Japonia. Primul caz de pacient infectat din SUA a fost raportat în 21 ianuarie 2020, iar două zile mai târziu, orașul Wuhan era pus în carantină. În 31 ianuarie 2020, OMS anunța stare de urgență globală. Abia o lună și jumătate mai târziu, în data de 11 martie 2020, OMS a anunțat pandemie de ceea ce purta deja denumirea de COVID-19. La finalul lunii martie 2020, numai câteva state și teritorii insulare, alături de Coreea de Nord, Tadjikistan, Turkmenistan, Lesotho și Malawi, nu anunțaseră pacienți confirmați cu noua boală.

În acest interval de două luni de la data primelor informații oficiale despre situația de la Wuhan, boala atinsese practic întregul glob, numărul de pacienți și de decese creștea fără oprire, iar statele și firmele lumii au început să ia măsuri de protecție cu diverse viteze și de amploare variată. Măsura statală comună aproape tuturor țărilor a fost aceea a *lockdown*-ului, iar

efectele imediate au fost similare: rupturi de stocuri și penurie pentru alimentarea cu diverse produse, clasificarea angajaților în esențiali și non-esențiali, trecerea în masă la telemuncă în cazul meseriilor de tip gulere albe, trecerea generalizată la e-learning, presiune pe guverne pentru acordarea de sprijin financiar economiei. În 8 decembrie 2020, era vaccinată prima persoană contra COVID-19 în Marea Britanie. În SUA, primul vaccin a fost administrat în data de 14 decembrie 2020. Aproape un an mai târziu (noiembrie 2021), la nivel global au fost înregistrate peste 253 de milioane de îmbolnăviri și peste 5 milioane de decese de COVID-19 (Worldometer, 2021).

Pandemia de COVID-19 a fost caracterizată în mass-media nu o dată ca fiind o „lebedă neagră” în sensul dat de Nassim Nicholas Taleb evenimentelor impredictibile, cu impact major și aproape imposibil de previzionat (Taleb, Goldstein & Spitznagel, 2009) și, într-un asemenea context, au fost justificate multe dintre erorile de decizie ale managerilor și liderilor din diverse domenii de activitate. Totuși, după cum arată diverși autori, pandemiile nu sunt ceva nou în istoria omenirii (McGillivray, 2020); mai mult, ne putem aștepta la valuri pandemice o dată la fiecare deceniu (Drake, 2021). Însuși autorul conceptului de lebedă neagră, Nassim Taleb, a declarat încă din perioada timpurie a pandemiei (Avishai, 2020) că pandemia de COVID-19 nu se poate încadra în acest perimetru conceptual. Pandemia a fost, de fapt, predictibilă: multe voci ale mediului științific, de afaceri și academic au luat de-a lungul timpului atitudine avertizând cu privire la iminența atât a fenomenului în sine, cât și a efectelor sale. Avertizările au fost atât generice, cu privire la ideea de pandemie în sine, cât și specifice, cu referire concretă la cea de COVID-19 – în acest caz, începând cu a treia săptămână a lunii ianuarie 2020. Totuși, după cum arată Taleb (Avishai, 2020), multe dintre efectele negative ale pandemiei ar fi putut fi evitate sau măcar diminuate dacă măsuri minime de reducere a riscurilor ar fi fost

puse în aplicare din timp, precum încurajarea de către guverne mult mai rapid a distanțării sociale sau organizarea firmelor din diversele lanțuri de aprovizionare în sensul acoperirii, de pildă, a unor rezerve de stocuri.

Prin amploarea mediatică și prin *lockdown*-ul generalizat la nivel mondial, pandemia de COVID-19 a împins către opinia publică concepte rezervate anterior mediilor profesionale, precum cel mai sus menționat, de lebadă neagră. Totuși, unele dintre acestea au fost folosite disproporționat și, deși acest fenomen a dus și la inovații și modificări sociale pozitive, este de menționat că anumite lecții pentru a evita în viitor consecințe negative similare trebuie învățate. Cu o condiție, menționată și de Taleb (Avishai, 2020): să nu considerăm ziua de mâine similară celei de ieri. Altfel spus, nu este cazul să gândim lecțiile de învățat în termeni de rețetă fixă, automată pentru o situație identică, pentru că situațiile nu vor aceleași. Totuși, anumite concluzii după aproape doi ani de pandemie trebuie trase din exemplele de bune practici, dar și din consecințele negative întâlnite în gestionarea activităților organizaționale din diverse arii de activitate. În paginile acestui volum, realizat de doctoranzi în domeniul Management ai Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, avem asemenea exemple de lecții de învățat.

O primă lecție în acest sens este aceea a interconectivității fizice și virtuale. Cel mai important punct forte pe care societatea în ansamblu l-a avut în acești ani de pandemie este, totodată, și principalul risc potențial: interconectivitatea. COVID-19 a fost o situație gestionabilă în mare parte ca urmare a faptului că, din punct de vedere economic și social, a fost suportabilă pentru o omenire conectată la internet. Activitățile gulerelor albe au putut continua în mare parte aproape neschimbate ca rezultate din *lockdown*, datorită accesului generalizat la rețeaua web. Școlile s-au închis fizic, dar educația a continuat

în sistem online. Multe firme au putut chiar inova și crește în perioada pandemiei ca urmare a avântului câpătat de diverse activități care sunt la îndemână într-o lume hyperconectată, indiferent că vorbim de entertainment, de livrările la domiciliu, de serviciile de analiză de date etc. Aceeași interconectivitate reprezintă însă și călcâiul lui Ahile pentru viitor. Taleb vorbește de pericolul unei mult prea mari conectivități, indiferent de tipul acesteia: „proliferarea rețelelor globale, atât fizice, cât și virtuale, încorporează în mod inevitabil mai multe riscuri importante într-un sistem mai interdependent și mai „fragil”, precum agenții patogeni, virușii informatici, piratarea rețelelor de informații, managementul bugetar imprudent de către instituții financiare sau guverne, ori chiar acte de terorism spectaculoase” (Avishai, 2020).

Interconectivitatea este o realitate și devine tot mai mult hyperconectivitate. Oamenii călătoresc mai mult decât oricând, afacerile sunt legate unele de altele indiferent de colțul fizic de planetă de unde sunt operate, iar oamenii se pregătesc să fie online nu numai via dispozitive desktop sau mobile, ci și în *metaverse*-ul aflat în plină dezvoltare. Tot acest cadru reprezintă ocazii nesperate pentru indivizi, organizații și țări, însă poate fi și sursă de potențiale pericole de o amploare cu mult peste ceea ce s-a întâmplat în pandemia de COVID-19. De aceea, un principiu simplu al organizării sistemelor informatice este necesar să fie înțeles, asumat și translatat în acțiune concretă de către factorii de decizie din firme sau de la nivel statal: este vorba despre definirea, construirea, dezvoltarea și mentenanța protocoalelor de siguranță și a sistemelor de *back-up*. Pare simplu și, de fapt, este – numai că în multe cazuri, din păcate, acest principiu este și realitate destul de rar. Unul dintre motivele pentru care liderii de orice fel nu dezvoltă protocoale de siguranță și sisteme serioase de *back-up* este cunoscut de mult timp în literatura academică: nu ascultăm facil sfaturile despre ceea ce nu trebuie să facem și,

astfel, de exemplu, sunt privilegiate mai degrabă acțiunile care vizează creșterea profitului în detrimentul celor de limitare a pierderilor (Taleb et al., 2009). Numai așa se explică cum de firme de dimensiuni extrem de mari s-au trezit pur și simplu cu activitatea blocată sau cel puțin serios îngreunată în perioada pandemiei de COVID-19: nu au avut stocuri suficiente și nici scenarii de rezervă în cazul blocării surselor de aprovizionare contractate. Nu este de mirare, câtă vreme de mulți ani unul dintre leitmotivele managerilor a fost acela al stocurilor zero și al activității, inclusiv de producție, *just-in-time*, ca sursă de scădere a costurilor și de creștere a profiturilor operaționale.

O altă lecție de învățat este aceea a rezilienței. Multe dintre exemplele din acest volum se referă la modalități prin care business-urile au reușit să reziste pe piață, deși au fost direct influențate negativ de *lockdown*, de modificarea comportamentului clienților și de crizele succesive de aprovizionare, iar mai nou, de creșterea prețului la materia primă și energie. Agilitatea este un atribut al rezilienței, dar după ce este depășit momentul dificil, lucrurile nu revin pur și simplu la starea de dinainte – dimpotrivă, în unele cazuri, ceea ce a făcut ca firma să reziste, poate să dăuneze brandului pe termen mediu și lung. Un asemenea exemplu găsim în HoReCa, după cum este menționat și în volumul de față. Poate de aceea ideea de a construi ce a fost dar mai bine („*building back better*”) este considerată de OECD (2021) ca reprezentând cadrul de referință pentru multiple politici economice dezirabile la nivel internațional, precum: auditarea tuturor elementelor din politicile de sprijin în vederea verificării adecvării lor pe termen mediu; favorizarea proiectelor de infrastructură care pot fi implementate rapid; menținerea ambițiilor de protejare a mediului înconjurător și alinierea demersurilor investiționale cu aceste ambiții. Altfel spus, reziliența nu este suficientă, ci trebuie transformată în robustețe – adică în ceva ce durează și reprezintă baze de construcție și de dezvoltare, nu doar de supraviețuire. Viitorul

depinde de asemenea demersuri, la nivel guvernamental și la nivel de agenți economici.

Printre lecțiile pe care le putem trage după această pandemie se numără și unele care nu sunt, de fapt, cu adevărat noi. De pildă, trecerea la telemuncă era de așteptat și viitorul hibrid al muncii, cel puțin în cazul multor meserii de birou, este de așteptat să devină normă. Această trecere este nouă doar ca impact de simultaneitate la scară planetară, dar nu ca fenomen în sine. Lucrul de acasă o zi pe săptămână începuse să fie testat de diverse firme încă de dinainte de pandemie, iar literatura de specialitate abundă în titluri privind managementul echipelor aflate la distanță – este însă adevărat că, în cazul celor publicate înainte de 2020, vorbim mai degrabă despre tematici relaționate de partea tehnică a proceselor specifice. Deși aceste fenomene nu sunt noi, nefiind generalizate, mulți manageri nu sunt încă pregătiți pentru a le gestiona și pentru a-și adapta stilurile manageriale. Mai mult, prin acest mod de lucru, sunt deja culturi organizaționale care sunt redesenate (Asatiani et al., 2021), uneori destul de profund, prin modificarea tipurilor de socializare, prin schimbarea proceselor de internalizare de către angajați a valorilor companiei sau prin apariția de noi forme de discontinuitate între formal și informal în organizație. Motivarea angajaților aflați la distanță este, de asemenea, diferită în noul normal al muncii hibride: tehnici care aveau succes față în față se dovedesc limitate în noile contexte, mai ales atunci când a lucra *remote* duce la noi surse de stres, la scăderi de eficiență și la niveluri diferite de asumare și implicare comparativ cu perioada pre-pandemică.

Perioada acestor aproape doi ani de COVID-19 i-a învățat pe mulți manageri lecția inovării de nevoie. Mai des și mai amplu ca aproape oricând, în acest nou tip de criză s-a inovat, în mare măsură grație tehnologiei digitale ce a permis emergența a noi modele de business. În acest volum trecem în revistă diferitele

surse și modalități de inovare, insistând asupra potențialului lor de scalare. Însă în unele cazuri, inovațiile care au permis supraviețuirea pe piață pot deveni surse de canibalizare a modelului anterior de afaceri, ceea ce pune o presiune sporită pe manageri pentru a-și adapta unitățile strategice de acțiune și planurile de viitor. Un viitor care, din ce în ce mai mult, înseamnă sustenabilitate – și nu doar declarativ. Imaginile cu apa incredibil de limpede a Veneției din perioada de *lockdown* au făcut istorie, da, mai ales, au devenit o metaforă pentru cum ar putea să fie mediul înconjurător, cu mai multă atenție. Este de menționat că multe business-uri și guverne orientează investițiile de revenire de după criza COVID-19 către proiecte sustenabile, așteptate de angajați, stakeholderi și de opinia publică în general. Poate că, de fapt, prin acest moment al pandemiei, a fost resetat un mod de a acționa, către ceva mai bun și mai eficient.

Numai viitorul va demonstra dacă este așa sau nu, dar pentru ca acest viitor să fie astfel, mai bun și mai eficient, lecțiile pandemiei trebuie învățate de manageri și de angajați deopotrivă. Acesta este firul roșu care a călăuzit echipa de doctoranzi ce a redactat prezentul volum ca parte a proiectului CNFIS-FDI-2021-0321 Academic Advance: dezvoltarea capacității de cercetare interdisciplinară de excelență în domeniul Management a SNSPA.

București, noiembrie 2021.

Bibliografie

- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>
- Avishai, B. (2020, 21 aprilie). The Pandemic Isn't a Black Swan but a Portent of a More Fragile Global System. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-pandemic-isnt-a-black-swan-but-a-portent-of-a-more-fragile-global-system>
- Drake, J. (2021, 11 noiembrie). Was COVID-19 A Black Swan Event? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/johndrake/2021/11/11/was-COVID-19-a-black-swan-event/>.
- McGillivray, G. (2020, 30 aprilie). Coronavirus is significant, but is it a true black swan event?. *The Conversation*. <https://theconversation.com/coronavirus-is-significant-but-is-it-a-true-black-swan-event-136675>.
- OECD (2021). Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>.
- OMS (2021). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- Taleb, N. N., Goldstein, D. G., & Spitznagel, M. W. (2009). The six mistakes executives make in risk management. *Harvard Business Review*, 87(10), 78–81.
- Worldometer (2021). <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.