MANAGEMENTUL CRIZELOR ORGANIZAŢIONALE

Margareta BEŢA

Cadru didactic asociat, Facultatea de Ştiinţe Politice, Administrative şi ale Comunicării, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca

Given the complexity of modern society and the spread of the newest communication technologies, crises are an inherent part of our day-by-day life. Nobody can be exempted from them. Several specialists call them "normal" events in any organization's life. But, because of their extend, or maybe because of their "normality", there are just a few organizations that get prepared in advance in order to face a crisis. Because of their complexity, crises need several skills so as to resolve them. The entire organization has to prepare and work together to turn a crisis into a successful moment in the organization's history. What kind of preparation can be done is a question that will find answer in these pages. Also, it is important to find out if really these crises can be or cannot be turn into the organization's advantage.

Transylvanian Review of Administrative Sciences, 16/2006, pp. 5-22

În societatea în care trăim astăzi şi în care sistemele organizaţionale sunt din ce în ce mai complicate, crizele devin situaţii aproape inevitabile. Organizaţiile sunt pe zi ce trece mai complexe în ceea ce priveşte scopul lor, iar această epocă a "responsabilităţii industriilor"[1] face ca situaţiile de acest gen să fie considerate într-un sens, „evenimente normale" de către manageri. Cert e că nici o organizaţie nu e scutită de apariţia unei astfel de situaţii, fie ea insituţie publică sau privată.

Această lucrare prezintă o analiză a crizelor organizaţionale şi a felului în care sunt şi pot fi gestionate ele. Teoria ne arată că aceste tipuri de conflicte pot fi rezolvate şi că o şansă mai mare de reuşită în acest sens o au acele organizaţii care se pregătesc din timp pentru astfel de situaţii. Această pregătire trebuie făcută însă pe mai multe paliere şi nu întotdeauna faptul că ne simţim apţi pentru a face faţă unor situaţii de acest gen înseamnă că vom gestiona şi criza aşa cum trebuie. Prin studiul de faţă se va face o trecere în revistă a situaţiilor care pot fi numite "crize" şi a paşilor legaţi de managementul acestora. Va urma o analiză a unei organizaţii din România, urmărindu-se prezentarea modului în care aceasta s-a pregătit pentru situaţii de acest gen. Concluziile vor sublinia răspunsul la întrebarea dacă într-adevăr această organizaţie s-ar descurca într-o astfel de situaţie. Se va pune – în acelaşi timp – sub semnul întrebării validitatea afirmaţiei potrivit căreia, *modalitatea în care o organizaţie se*

[1] Jude Larkin, Michael Regester, Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc, Comunicare.ro, 2003, Bucureşti, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, p. 139

pregăteşte pentru gestionarea crizelor influenţează modul în care se desfăşoară întregul proces de management al acestora.

O primă parte – teoretică – a cercetării are ca scop aflarea răspunsului la întrebarea: dacă se poate vorbi de o generalizare a ideii că orice organizaţie poate trece la un moment dat printr-o situaţie de criză şi dacă acest lucru se datorează unor factori din interiorul organizaţiei sau din afara ei. Dacă orice organizaţie poate fi supusă unei astfel de situaţii atunci un al doilea scop al lucrării îl va constitui studierea caracteristicilor unei astfel de situaţii şi a consecinţelor sale. Finalul acestei părţi a cercetării vizează întrebarea dacă o organizaţie poate fi pregătită să răspundă unei astfel de situaţii. Dacă acest lucru este posibil, se va căuta aflarea unor detalii cu privire la ce trebuie întreprins în acest sens. Partea a doua a cercetării se axează pe un studiu de caz care are o importanţă hotărâtoare în trasarea concluziilor finale ale lucrării.

I.1 Definirea şi conceptualizarea crizei

Literatura de specialitate surprinde o multitudine de definiţii ale crizei, dar majoritatea lor se axează pe faptul că ele induc o stare de anormalitate acolo unde apar. Ion Chiciudean şi Valeriu Ţoneş inventariază în cartea lor „Gestionarea crizelor de imagine" multitudinea domeniilor în care apare conceptul de „criză". Astfel că medicina, ştiinţele economice, psihologia, sociologia, diplomaţia, relaţiile internaţionale sunt tot atâtea ştiinţe care înregistrează acest fenomen prin prisma ariilor lor de interes. În accepţiunea celor doi autori mai sus amintiţi, cel mai apropiat de domeniul nostru de cercetare este conceptul sociologic, deoarece „defineşte cel mai adecvat starea organizaţiei într-un asemenea impas."[2] Această definiţie citată de cei doi autori ar fi următoarea: „o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăţilor, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcţionarea normală, declanşându-se puternice presiuni spre schimbare."[3]

„Pentru medicii din antichitate, cuvântul grecesc „krisis" desemna momentul în care maladia suferea o schimbare subită şi, în general decisivă, în bine sau în rău. Această accepţie deschisă a crizei, percepută ca un moment de rupere a unui echilibru existent în prealabil, fără anticiparea soluţionării sale pozitive sau negative, tinde să revină în forţă contra unei concepţii mai restrictive a acestei noţiuni, care ar înrudi-o cu prăbuşirea (dezastrul). Noţiunea de criză are definiţii diverse şi uneori contradictorii. Unii evidenţiază gravitatea situaţiei de criză, alţii caracterul său imprevizibil, subit şi excepţional. Conceptul de criză îmbracă forme variabile care subliniază una din principalele sale caracteristici, şi anume derogarea de la norma stabilită [...] criza nu afectează numai buna funcţionare a unei structuri; în caz de mediatizare puternică, este prejudiciată şi imaginea sa [a structurii-n.aut.] în rândurile opiniei publice."[4] O criză este prin definiţie, „un eveniment, sau un set de circumstanţe care ameninţă integritatea, reputaţia sau însăşi existenţa individului ori a organizaţiei. Ea «încearcă» sentimentul de siguranţă al publicului, valorile sale. Pagubele potenţiale pentru organizaţie sunt considerabile."[5]

Michael Regester şi Jude Larkin definesc criza ca fiind „un eveniment care aduce compania în poziţia de subiect al atenţiei generale, potenţial nefavorabile din partea mijloacelor de comunicare naţionale şi internaţionale şi a altor grupuri cum ar fi clienţii, acţionarii, angajaţii, şi familiile acestora, politicienii, sindicatele, şi grupurile de presiune pentru protecţia mediului care dintr-un motiv sau altul, au un interes legitim în ceea ce priveşte activităţile organizaţiei. Nu se mai pune problema dacă

---

[2] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 39

[3] *Ibidem,* p. 39

[4] Apfelknab E. în Comunicarea în organizaţii militare-culegere de texte de Nicolae Rotaru, Tritonic, Bucureşti, 2002, p. 35

[5] Caroline Sapriel, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium - Journal of Communication Management, London: 2003.Vol. 7, Iss. 4; în http://proquest.umi.com/pqdlink?did=34992285 1&Fmt=4&clientId =65090&RQT=309&VName=PQD, 02.03.2005

va interveni o criză majoră; problema este când, cum şi de ce natură va fi ea."[6]. Barry McLonglin defineşte criza ca fiind „un eveniment, dezvăluire, acuzaţie, sau set de probleme interne şi externe care ameninţă integritatea, reputaţia sau existenţa unui individ sau a unei organizaţii".[7]

Definţia dată de John Burnett este mult mai largă decât cele amintite deja şi poate chiar mai practică pentru ceea ce vrea această lucrare să demonstreze. El punctează că evenimentele trebuie văzute prin prisma organizaţiilor care trec prin ele. De aceea, acesta respinge părerea potrivit căreia singurele crize care trebuie combătute sunt catastrofele, în schimb sugerează că managementul crizelor trebuie să devină o parte integrată în mod natural în cultura corporativă precum şi faptul că acesta ar trebui să fie văzut ca un continuum. Aşa cum notează el, „orice mică discrepanţă poate deveni o criză majoră dacă nu este strunită bine."[8] De aceea nu este greşit să spunem că există o relativitate a conceptului de criză pentru că ceea ce poate fi un mic incident pentru unii, poate însemna o mare criză pentru alţii. Diferenţa este dată de cât de pregătită este o organizaţie să „strunească" un astfel de eveniment din toate punctele de vedere, dar mai ales al competenţei şi al strategiilor elaborate în prealabil.

Pauchant şi Mitroff[9] văd crizele ca fiind normale, observând că ele sunt rezultatul interacţiunilor dintre sisteme complexe sau al deciziilor improprii ale celor care întreţin aceste interacţiuni. Având în vedere acestea, strategiştii ar trebui să plănuiască managementul crizelor ţinând cont de faptul că aceste crize organizaţionale sunt inevitabile.

Cert e că reputaţia unei organizaţii este recunoscută ca o resursă evaluabilă şi valoroasă a unei organizaţii. Crizele, la fel ca şi evenimentele impredictibile care pot interveni în desfăşurarea activităţii unei organizaţii, ameninţă să dăuneze reputaţiei oricărei instituţii care se află în faţa lor. Allan Bonner un cunsocut specialist din S.U.A. afirmă că o "criză este în mod general definită ca un incident neaşteptat şi instabil care aduce o schimbare radicală şi rapidă. Cauzele ei par să fie de cele mai multe ori ieşite de sub controlul managerilor, apariţiile ei sunt spontane iar rezultatele capabile să producă variaţii decisive de la normă (…). Eventualele urmări pentru companie pot fi atât pozitive cât şi negative având în vedere că o criză constituie un punct de turnură înspre mai bine sau mai rău."[10] În acest sens, este interesant de amintit faptul că în limba chineză, ideograma care desemnează criza este una dublă reprezentând în acelaşi timp oportunitate şi pericol.

Dan Nimmo şi James E. Combs amintesc de o altă definiţie de dicţionar a crizei: „o condiţie de instabilitate în care o schimbare decisivă sau neaşteptată devine iminentă", adăugând: „este ceva pe care oamenii trebuie să o trăiască până în momentul în care schimbarea a avut loc şi stabilitatea este restaurată. Iar oamenii pot face asta dacă misterul care înconjoară condiţia instabilităţii este înlăturat iar cursul schimbării înregistrat într-un grafic."[11] Această definiţie este interesantă în ceea ce priveşte managementul crizelor deoarece arată că orice eveniment de acest gen aduce o schimbare în cadrul organizaţiei, iar de membrii organizaţiei depinde dacă schimbarea este pozitivă sau nu. Condiţia

---

[6] Jude Larkin, Michael Regester, *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc*, Comunicare.ro, 2003, Bucureşti, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, p.142

[7] Barry McLonglin, *Risk and Crisis Communication*, McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, Canada, 1996, p. 10 *apud* Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 39

[8] John Burnett, *Managing Business Crises. From Anticipation to Implementation*, Quorum books, Westport, 2002, p. 219

[9] Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I., *Transforming the Crisis-Prone Organizations; Preventing Individual, Orgnaizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, California, Jossey-Bass 1992, p. 10 *apud* Keith Michael Hearit, Jeffrey L Courtright, *A social constructionist approach to crisis management: Allegations of sudden acceleration in the Aud*i 5000 Communication Studies. West Lafayette: Spring 2003. Vol. 54, Iss. 1; pg. 79 în http://proquest.umi.com/pqdlink?did=349922851&Fmt=4&clientId =65090&RQT=309&VName=PQD, 02.03.2005 (trad.aut.)

[10] Allan W. Bonner, *Media Relations*, Communication Series, Random House, New York, 2003, pp. 38-39

[11] Dan Nimmo and James E. Combs, *Nightly Horrors-Crisis Coverage by Television Network News*, The University of Tennesse Press, Knoxville, 1985, p. 73

pusă în definiţie subliniază faptul că nu se poate vorbi de o gestionare eficientă a crizei dacă nu se cunosc în detaliu sursele ei.

De obicei crizele apar în mod neaşteptat. Deşi se poate întâmpla să fim avertizaţi de apariţia acestora, de cele mai multe ori nu există nici un semn care să dea de bănuit că va urma un astfel de eveniment. Şi în privinţa aceasta, părerile specialiştilor sunt împărţite. În timp ce Chiciudean şi Ţoneş sunt de părere că aceste „crize pot avea o evoluţie aproape liniară, de la incident la criză, prin parcurgerea unor trepte intermediare (incident, accident, conflict) care reprezintă, deopotrivă, semnale de alarmă dar şi oportunităţi de întărire a organizaţiei şi de reducere a posibilităţilor de producere a acestora”[12], în acelaşi timp alţi autori, printre care se numără şi Patrick Lagadec, argumentează că avem de-a face cu o idee greşită, dar comună, potrivit căreia aceste crize sunt precedate de semnale de alarmă care sunt şi recepţionate la timp pentru ca sistemele de protecţie si acţiune să fie activate. Acest autor spune că „de cele mai multe ori crizele încep într-un mod diferit: nu există nici un semn de atenţionare, ori primele semnale sunt percepute deformat sau chiar respinse în ideea că ele nu pot însemna ceea ce par să sugereze.”[13] Se întâmplă des ca – din diferite motive – riscurile să nu fie percepute ca atare. Acest lucru duce în mod sigur la o situaţie de criză pentru că nesimţind nici un pericol sau vrând să îl ignorăm, nu facem altceva decât să amânăm mecanismele de intervenţie iar variabila critică a timpului lucrează împotriva noastră.

Pentru o mai bună înţelegere a acestui fenomen, vom reda sumarizarea lui Herman Kahn care a listat o serie de 12 atribute generale ale crizei. Astfel criza: (1) Este un punct de turnură într-o înşiruire de secvenţe interconectate de evenimente şi acţiuni. (2) Este o situaţie în care cerinţa de a acţiona este mare în minţile şi planurile participanţilor. (3) Este o ameninţare la scopurile şi obiectivele celor implicaţi. (4) Este urmată de consecinţe importante ale căror efecte vor contura viitorul părţilor implicate în criză. (5) Este convergenţa evenimentelor a căror combinaţie produce un nou set de circumstanţe. (6) Este o perioadă în care cresc incertitudinile legate de evaluarea situaţiei şi alternativele de folosit. (7) Este o perioadă ori situaţie în care controlul asupra evenimentelor şi efectelor lor descreşte. (8) Este caracterizată de un simţ al urgenţei, care de foarte multe ori produce stres şi anxietate între actori. (9) Este o circumstanţă sau set de circumstanţe în care informaţia aflată la îndemâna participanţilor este inadecvată. (10) Este caracterizată de o presiune crescândă a factorului timp asupra celor implicaţi. (11) Este marcată de schimbări în ceea ce priveşte relaţiile între participanţi. (12) Provoacă tensiuni între participanţi.[14]

Trebuie menţionat încă un element pentru ca lucrurile să fie clare: nu orice problemă este însă o criză. Este mai bine într-adevăr să fii pregătit pentru tot ce e mai rău dar foarte important este şi să recunoşti ce constituie în mod concret o criză. Putem să ne închipuim cu toţii ce s-ar putea întâmpla dacă o situaţie ar fi catalogată dezastruoasă iar planul de management al crizei ar cuprinde o “revocare a unui produs” ca mai apoi să se demonstreze că acest lucru nu era necesar. Într-o astfel de situaţie, costurile ar fi imense şi pagubele mari. Argumentul este valabil însă şi în cealaltă direcţie: tot o problemă poate constitui şi tratarea unei crize drept un incident minor, sau o situaţie din categoria accidentelor şi încercarea rezolvării ei ca un eveniment de rutină.

Patrick Lagadec propune o conceptualizare a stadiilor în care o organizaţie poate opera la un moment dat: (1) în condiţii normale, (2) în situaţii instabile (perturbate) şi (3) în criză puternică. În situaţii *normale*, un sistem funcţionează fără fluctuaţii dramatice. Un număr precis de reguli ajută

---

[12] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 40

[13] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 43

[14] Antony J. Wiener şi Herman Kahn, *On Escalation,* New York, Praeger *apud* Patrick Lagadec-*Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 32

sistemul să rămână în echilibru şi să menţină ritmul normal. În mod natural, această structură de referinţă poate fi perturbată într-un grad mai mic sau mai mare, dar în general, sistemul rămâne intact în cadrul stabilit. Un incident deranjează condiţiile normale şi creează *perturbaţii*. În acest caz, funcţii speciale sunt puse în aplicare pentru a aduce sistemul la starea de normalitate. Această strategie poate fi aplicată doar în cazul „incidentului clasic", definit de Lagadec ca unul „care poate fi ţinut sub control utilizând instrucţiunile – existente în prealabil – pentru rezolvarea cazurilor de urgenţă."[15] O dată ce un incident a trecut de o anumită limită, intrăm în lumea *crizelor*. Acest lucru apare atunci când „un accident are loc într-un sistem care era deja instabil sau aproape de punctul critic înainte de apariţia evenimentului propriu-zis."[16] La acest al treilea nivel, cel al crizei, funcţiile specializate pe urgenţe nu mai sunt suficiente pentru a aduce situaţia organizaţiei în cauză, la unul dintre stadiile prealabile.

I.2 Efectele crizei:

După părerea lui Valeriu Ţoneş şi a lui Ion Chiciudean există două tipuri de efecte ale crizelor: cele legate de componenta materială şi cele legate de cea simbolică. Dacă în privinţa pierderilor materiale lucrurile sunt clare, în ceea ce priveşte componenta simbolică sau existenţială, cum mai e numită, cei doi autori sunt de părere că efectele crizelor în interiorul organizaţiei sunt: [17]

1. *Primul efect* „îl constituie ameninţarea întregii industrii, domeniului sau ramurii de activitate care are o legătură cu criza." O imagine negativă lăsată de o criză poate avea repercusiuni asupra întregului domeniu deoarece publicul va extrapola situaţia şi va crede că toţi cei care au afaceri în domeniu pot face aceleaşi greşeli, cu aceleaşi urmări pentru ei.
2. *Al doilea efect* „major al unei crize este schimbarea misiunii strategice (scopul general al organizaţiei - n.aut.) a unei organizaţii datorită percepţiei bipolare (bine/rău) de către opinia publică." Criza are puterea de a arunca o imagine rea asupra întregii activităţi a organizaţiei. Nimic din ce făcea organizaţia înainte nu este considerat a fi bun.
3. *Cel de-al treilea efect* are loc la nivel individual. „Crizele perturbă lumea subiectivă a individului, modul în care percepe lumea şi pe el însuşi, simţul autoevaluării, al puterii şi al identităţii, echilibrul intern. […] O criză nu afectează numai structura fizică a unei organizaţii, ci şi sistemul ei simbolic, cultura organizaţională: simboluri, tradiţii, credinţe, mituri, valori."[18]

Concluzii:

Aşa cum descriu definiţiile prezentate mai sus, criza este o situaţie care poată să apară în orice organizaţie. Cuvântul cheie al crizei este inevitabilitatea şi de aceea nu mai este importantă aflarea condiţiilor prin care putem să ne sustragem unor astfel de evenimente, ci mai degrabă ce putem face pentru a ieşi cât mai bine din ele. Aspectul asupra căruia au căzut de acord marea majoritate a specialiştilor este că o situaţie de acest gen constituie un punct de turnură pentru orice sistem. El poate deveni un moment de succes sau unul de eşec pentru individul sau organizaţia care îi este „victimă".

O organizaţie poate suferi atât la nivel fizic cât şi la nivel simbolic din cauza unei crize. Acest lucru se datorează faptului că, subiectul crizei atrage atenţia opiniei publice asupra organizaţiei şi poate să determine o imagine negativă în privinţa ei. Situaţia este extrem de periculoasă având în vedere că prima care are de suferit este reputaţia şi prin ea, întreaga organizaţie. Îndeplinirea misiunii oricărei organizaţii depinde evident de publicurile sale şi nu este recomandabil ca ei să îşi piardă încrederea

[15] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 2
[16] *Ibidem*, p. 3
[17] După Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 43
[18] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 44

în ea. În consecinţă, trebuie făcut ceva pentru remedierea situaţiei, imediat ce criza a fost detectată. Numai că aici apar cele mai multe probleme. Situaţia este de aşa natură încât este foarte dificil să aduni toate informaţiile necesare pentru conturarea stării de fapt şi să mobilizezi oamenii potriviţi în timp util pentru acţiunile necesare. Confuzia este cuvântul de ordine, iar membrii organizaţiei trebuie să aibă dobândite mijloacele de rezolvare a crizei, iar acestea nu pot fi însuşite atunci când timpul şi emoţiile celor din jur nu ne sunt favorabile. De aceea, există o necesitate pentru fiecare organizaţie să se pregătească din timp pentru confruntarea cu crizele: să elimine orice element din cadrul firmei care ar putea duce la o astfel de situaţie; să construiască o cultură organizaţională sănătoasă care să permită implementarea unor strategii de criză, iar atunci când acestea totuşi au izbucnit, să fie pregătită să o rezolve. E vorba aici ca fiecare membru al organizaţiei să poată fi „omul potrivit la locul potrivit". Acesta constituie şansa cea mai mare pe care ne-o oferă o situaţie de acest gen: chiar dacă nu putem evita să ne confruntăm cu o criză, totuşi putem prin eforturi susţinute să transformăm circumstanţele în favoarea noastră. În final, accidente se pot întâmpla oricui, important este să arătăm publicurilor noastre că ştim ce avem de făcut în acele situaţii şi mai important decât atât, că chiar facem ceva să gestionăm acea criză.

Ce înseamnă gestiunea crizelor şi ce mijloace ar trebui să îşi însuşească fiecare organizaţie pentru a trece de aceste încercări, va fi subiectul următorului capitol.

MANAGEMENTUL CRIZELOR

II.1 Conceptualizarea managementului crizei:

Inventarierea potenţialelor evenimente ce ar putea degenera în crize este foarte importantă în ceea ce constituie „managementul crizelor", „gestionarea crizelor" sau ceea ce Bernard Dagenais numeşte „gestionarea mizelor."[19] Este interesant conceptul folosit de Dagenais, deoarece, spune el: „în fiecare an, o întreprindere sau organizaţie îşi fixează priorităţile, stabileşte obiectivele, adoptă politici, înfruntă anumite provocări, duce bătălii, suferă crize şi comite erori […]. Nu mai este vorba de a face cunoscute, ci de a gestiona aceste elemente."[20] „Gestiunea mizelor" are un sens foarte apropiat de ceea ce azi specialiştii consideră că presupune managementul crizelor. Ei spun că la apariţia unui eveniment-şoc, dacă o organizaţie este pregătită cu un plan oricât de simplu, aceasta poate determina cine să iasă în final câştigător din joc; pe de altă parte aşa cum menţionează şi Jude Larkin, până la urmă cel mai important factor care determină cursul unei crize şi implicaţiile sale asupra unei organizaţii este *norocul*, la fel ca şi în jocurile care au de obicei mize. „Practic orice criză conţine atât seminţele succesului cât şi rădăcinile eşecului. Găsirea, cultivarea şi valorificarea potenţialului succes reprezintă esenţa managementului crizelor."[21] Deşi conceptele pot fi folosite interşanjabil, totuşi această lucrare va face uz de cel de „managementul crizelor" deoarece aşa cum menţionează şi Sfichi, C. *et al* acesta este mai adecvat având în vedere „complexitatea măsurilor ce se întreprind, îndeosebi din domeniul conducerii macro şi microsociale."

Ajunşi în acest punct, se cade să se pună întrebarea „de ce este nevoie de un plan de management al crizelor?" Iată în continuare câteva posibile răspunsuri într-o ordine aleatorie:

- pentru că nici o instituţie/organizaţie nu este scutită de crize;
- pentru că „a sta cu mâinile în sân" până va trece criza este o soluţie dar cu ajutorul căreia cel mult se poate reuşi periclitarea însăşi a existenţei organizaţiei;
- pentru că numeroase exemple au arătat că dintr-o criză se poate ieşi cu imaginea nepătată sau chiar cu o reputaţie mai bună decât înainte de apariţia evenimentelor nedorite;

[19] Bernard Dagenais, P*rofesia de relaţionist,* Polirom, Iaşi, 2002, p. 32
[20] *Ibidem*, p. 44
[21] Jude Larkin, Michael Regester, *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc*, Comunicare.ro, 2003, Bucureşti, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, p. 143

- pentru că este mult mai ieftin să îţi gestionezi singur criza decât să angajezi o firmă specializată; acest lucru se poate face prin împărţirea prealabilă a rolurilor şi atribuţiilor fiecărui membru al organizaţiei;
- pentru că în lipsa informaţiilor (oferite de organizaţie printr-un plan coerent de comunicare externă, dar şi internă) mass-media îşi vor construi propria realitate şi organizaţiei îi va fi dificil să o schimbe;
- pentru că publicul are nevoie să ştie că organizaţia a făcut tot posibilul ca să evite evenimentul şi chiar dacă acesta a avut loc (se mai întâmplă accidente) ştie ce are de făcut pentru a-i minimiza efectele;
- pentru că o criză poate întrerupe activitatea unei firme şi crea pagube în ceea ce priveşte reputaţia organizaţiei. Este important să se ştie dinainte ce trebuie făcut pentru a putea continua activitatea şi pentru a limita şi chiar repara pagubele provocate reputaţiei;
- pentru că reputaţia unei organizaţii este o resursă valoroasă şi trebuie făcut orice pentru a o proteja de ameninţările la care poate fi expusă în timpul unei crize;
- pentru că în cazul unei crize, evenimentele se desfăşoară atât de precipitat încât nu este timp efectiv pentru întocmirea unui plan.

Teoretizarea managementului crizelor este însă un lucru dificil şi asta cu atât mai mult cu cât criza este ea însăşi un fenomen extrem de complex. Patrick Lagadec a asemuit-o unui caleidoscop la care „dacă atingi cel mai mic element din el, întreaga structură este alterată. În consecinţă, criza se opune oricărei intenţii de simplificare”.[22] De aceea, este dificilă şi nerecomandabilă încercarea de a construi un „manual al utilizatorului”. Panaceul devine un mit şi în acest domeniu, deoarece un lucru care a adus rezultate pozitive într-o criză, poate agrava situaţia într-un caz asemănător. Aici intervine o altă problemă şi anume faptul că, deşi pot exista elemente comune între două crize, totuşi nu se poate vorbi de două crize identice. Acestea sunt situaţii extrem de dinamice ce se alimentează atât din contextele lor. Parametrii contextuali sunt: factorii geografici, istorici, cognitivi, politici, culturali şi simbolici. Patrick Lagadec, spune că aceste elemente ne dau „terenul fertil pentru seminţele haosului.”[23]

II.2 Mecanisme de management al crizelor. Metode şi instrumente:

Ion Chiciudean şi Valeriu Ţoneş au făcut o clasificare a tipurilor de management al crizelor după modul de acţionare. Astfel avem: „management reactiv, management proactiv şi management interactiv.”[24] Specialiştii sunt de părere că gestionarea situaţiilor de acest gen se desfăşoară pe etape iar în majoritatea cazurilor se aminteşte de cinci astfel de etape: semnalizare/detecţie, pregătire/prevenire, gestionarea de criză, reducerea/limitarea daunelor şi recuperare/refacere. La acestea se adaugă o altă etapă extrem de importantă: învăţarea. De management proactiv se poate astfel vorbi în faza de dinaintea escaladării crizei. Acest tip de management se axează pe detectarea semnalelor dar şi pe pregătire/prevenire. Atunci când avem de-a face cu management reactiv, se încearcă limitarea efectelor unei crize precum şi refacerea. Cel mai de succes şi de dorit tip de management este cel interactiv care „intervine în toate cele cinci faze de dezvoltare ale unei crize, având posibilitatea să treacă cu succes peste toate încercările şi să îşi perfecţioneze modul de acţiune pentru a nu repeta greşelile în cazul unei noi crize.”[25]

---

[22] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. xxvii

[23] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 20

[24] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 45

[25] *Ibidem*, p. 45

Steven Fink identifică următoarea secvenţă de evenimente în legătură cu crizele:

(a) stadiul premergător[26] care este faza de atenţionare;

(b) faza acută care anunţă eruperea crizei;

(c) faza cronică ce constituie stadiul de „curăţenie" sau faza „post-mortem", aşa cum o numeşte autorul citat. „Cu abilităţi bune de management, aceasta poate deveni perioada pentru felicitări", spune autorul. Stadiul cronic poate să se prelungească pe o perioadă nedefinită. Dar planul de management al crizei poate să scurteze această fază.

(d) stadiul de rezoluţie a crizei[27]

Jude Larkin şi Michael Regester elaborează nişte principii după care trebuie condus managementul crizelor:

- Dezvoltarea unei atitudini pozitive faţă de managementul crizelor
- Aducerea performanţei întregii organizaţii la nivelul aşteptărilor publicului, construirea credibilităţii prin intermediul unei serii de fapte responsabile.
- Căutarea şi exploatarea oportunităţilor din timpul unei crize.[28]

Este clar din cele precizate până acum că este necesar ca orice organizaţie să fie pregătită cu un plan de managementul crizelor, care poate să nu o transforme în liderul pe piaţa din domeniu, dar cel puţin o va ajuta să reducă sau chiar să elimine efectele negative ale evenimentelor de acest gen. De aceea, are loc o recunoaştere din ce în ce mai mare în rândul corporaţiilor că managementul crizelor trebuie instituţionalizat şi toate funcţiile - cheie ale afacerii trebuie să se contureze în jurul prevenirii crizelor şi a managementului lor văzute ca parte integrată în procesul de planificare. În ziua de azi, organizaţiile trebuie să adopte un punct de vedere holistic şi să stabilească un plan solid de urgenţe din care managementul crizelor este doar un element. Ca să fie de folos, managementul crizelor trebuie să fie încorporat în sistemul de management corporativ al organizaţiei.

Managementul crizei conţine trei obiective secvenţiale. Primul, cel ideal, este acela de a preveni crizele atunci când acest lucru este posibil. Al doilea, dacă totuşi apare o criză, este acela de a modifica efectele negative pe care aceasta ar putea să le aibă asupra companiei sau produsului. Al treilea este acela de a oferi o platformă pentru viitorul companiei. Rezultatul unei crize are întotdeauna de-a face cu gradul de pregătire al organizaţiei şi cu cât de loială este conducerea faţă de misiunile şi scopurile organizaţiei.

Toate strategiile de relaţii corporative pot fi reduse la două obiective: (1) să producă noi profituri, sau (2) să protejeze profiturile curente. În consecinţă, integrarea unui plan de criză în planurile, misiunile şi ţelurile organizaţiei este imperativă. În contradicţie cu modul de gândire curent, cele mai multe dintre organizaţii nu sunt pregătite pentru o criză. Acestea ori au eşuat în pregătirea unui plan, ori acesta (planul), aşezat undeva pe unul dintre rafturile lor este expirat şi incomplet. După părerea lui Kurt P. Stocker[29], cheia managementului crizei o constituie planificarea – a şti ce ţi se poate întâmpla ţie sau industriei în care îţi desfăşori activitatea, precum şi ce este de făcut. Cele mai mult crize pot fi anticipate şi pot fi făcute pregătiri pentru contracararea lor, chiar dacă momentul crizei şi magnitudinea rămân incerte. Obiectivul declarat trebuie să fie prevenirea crizei, chiar dacă, în cele mai multe cazuri, ce se întâmplă scapă din mâinile organizaţiei. Dar, cele mai multe cazuri pot fi măcar parţial anticipate.

---

[26] Original: prodomal stage

[27] După Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* ed. cit., p. 35

[28] Jude Larkin, Michael Regester, *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc,* Comunicare.ro, 2003, Bucureşti, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, p. 186

[29] Kurt P. Stocker, *A Strategic Approach to Crisis Management* în *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications,* Ed. de Clark L. Caywood, McGraw-Hill, New York, 1997, p. 191

Înainte de a trece la detalierea paşilor ce ţin de managementul crizelor, ar fi bine de trecut în revistă unele greşeli în gestionarea crizelor. Acestea în viziunea lui James E. Lukaszewski sunt:

1. „*Ezitarea* – care conduce la o percepţie publică de confuzie, insesibilitate, incompetenţă, sau lipsă de pregătire.
2. *Confuzia* – care conduce la percepţia de neonestitate şi insensibilitate.
3. *Răzbunarea* – care creşte tensiunea şi intensifică emoţiile în loc să le reducă.
4. *Distorsiunea* sau *echivocul* – care creează cea mai mare problemă, pentru că nimic nu poate substitui adevărul.
5. *Dogmatizarea* – care creează vulnerabilitate prin faptul că se apelează la o abordare autocratică fără a gestiona în realitate problema curentă.
6. *Confruntarea* – care suplimentează gradul de vizibilitate prin întreţinerea problemei, oferirea unei platforme şi a unor noi motive la care partea opusă să răspundă.
7. *Litigiul* – care garantează o şi mai mare vizibilitate şi poate elimina soluţiile mai rezonabile."[30]

Elementele unei strategii de managementul crizei pot fi rezumate prin următorii cinci paşi amintiţi şi de o cunoscută specialistă în acest domeniu, Kathleen Fearn-Banks: *prevenirea/pregătirea*, *detectarea*, *limitare*, *redresare* şi *învăţare*.

II.3.A Prevenirea/Pregătirea

Prevenirea este de departe cea mai simplă şi mai puţin costisitoare cale de a controla o posibilă criză. „Cheia pentru anticiparea şi evitarea crizei este evaluarea lucrurilor care ar putea să meargă rău, ce poate afecta oamenii sau mediul şi ce poate crea vizibilitate."[31] Acesta este calea pe care o propun cei mai mulţi dintre specialiştii în managementul acestor tipuri de evenimente: ei cer ca fiecare organizaţie să evalueze tipurile de criză care ar putea apărea în organizaţia lor şi să elaboreze strategii de răspuns pentru fiecare eveniment în parte. Chiar dacă este destul de dificil (unii ar zice chiar utopic) să detaliezi nişte planuri pentru toată gama de situaţii posibile, totuşi exerciţiul respectiv ar putea avea efecte benefice asupra organizaţiilor şi a membrilor acestora pentru că în acest mod s-ar putea educa nişte reflexe extrem de folositoare pe termen lung. Acest pas ţine de *managementul situaţiilor de risc*. Dacă o organizaţie face un pas spre adoptarea unor strategii de managementul riscurilor, se cheamă că previne apariţia crizelor. Riscul reprezintă „o condiţie sau un eveniment, fie din interiorul, fie din exteriorul organizaţiei, care în cazul în care se prelungeşte, va avea un efect considerabil asupra funcţionării sau a randamentului organizaţiei sau asupra intereselor sale viitoare."[32] Gestionarea situaţiilor de risc nu trebuie văzută ca o acţiune defensivă. Ea are efect în ceea ce constituie prevenirea crizelor doar dacă va fi văzută ca o acţiune ce trebuie întreprinsă înainte ca evenimentul declanşator al defensivei să apară. A-ţi cunoaşte riscurile este o problemă legată de capacitatea de a-ţi cunoaşte piaţa şi publicul organizaţiei. O prevenire bună ţine şi de liniile generale în care se înscrie cultura corporatistă. Kathleen Fearn-Banks este de părere că o cultură corporatistă puternic orientată mai degrabă spre oameni, decât spre profit, poate fi un instrument bun de prevenire. Se susţine că această cultură trebuie "instaurată în aşa fel încât comunicarea onestă, deschisă să fie o valoare de bază."[33] Crearea unei culturi corporatiste sănătoase, dar şi fundamentarea unui proces de comunicare eficient prin care oamenii să înţeleagă ce se aşteaptă de la ei în cursul unor evenimente care pot periclita însăşi existenţa organizaţiei, sunt unele dintre cele mai eficiente instrumente de prevenire.

---

[30] James E. Lukaszewski, *How to Handle a Public Relations Crisis* în „World Executive's Digest, 12, no.6 (Iunie 1991), pp. 68-69 *apud* Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations,* Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition, 2000, p. 390

[31] *Ibidem*, p. 390

[32] Jude Larkin, Michael Regester, *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc,* Comunicare.ro, 2003, Bucureşti, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, p. 45

[33] Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications-A Casebook Approach,* Lawrence Erlbaum Associated Publishers, Mahwah, New Jersey, 1996, p. 64

II.3.B Detectarea

Se poate întâmpla ca o criză pur-şi-simplu să nu poată fii anticipată. În cazul în care totuşi apare o criză în organizaţie, există şi alte instrumente prin care ea poate fi stopată la timp, înainte de a produce ravagii. Pentru aceasta, trebuie ca organizaţia să fie capabilă să analizeze atât mediul său intern cât şi cel extern. Trebuie înregistrate elementele interne (probleme tehnice, nemulţumirile angajaţilor etc) şi evenimentele externe (evenimente politice, schimbările ce privesc cotaţia acţiunilor etc.), apoi analizate şi evaluate în contextul implicaţiilor pe care le pot avea asupra organizaţiei. Prizonierii obişnuinţei, organizaţiile eşuează în evaluarea corectă a semnalelor primite. Stă în natura umană să refuzăm să admitem că ceva poate să meargă greşit. Important de amintit este faptul că nedectarea semnalelor care atestă existenţa unei situaţii de risc sau neacceptarea acelui risc, duce de cele mai multe ori la apariţia unei crize. De aceea, trebuie alocată o importanţă deosebită fazei de detectare în managementul crizelor. Acest lucru se poate face în primul rând prin elaborarea unui climat comunicaţional eficient care să permită fluxul informaţiilor formale şi informale pe toate palierele posibile şi motivarea personalului pentru a transmite informaţiile mai departe. Acest lucru depinde în mare parte de cum sunt priviţi în organizaţie, cei „aducători de veşti rele". Se întâmplă des să fie nevoie de o organizaţie externă care să analizeze situaţia noastră şi să transmită mai departe eventualele semnale. Faza de detectare a crizelor se referă la constituirea unor sisteme în cadrul organizaţiei prin care persoane-cheie sunt imediat notificate de iminenţa unor crize, precum şi testarea acestor sisteme în mod constant.

II.3.C Limitarea

În ciuda tuturor eforturilor, crizele pot apărea oricând într-o organizaţie. Pentru a contracara efectele sale trebuie acţionat cât mai repede pentru minimizarea daunelor. Această etapă se referă la eforturile de a limita durata unei crize sau de a controla extinderea ei. Pentru că timpul este extrem de presant, este important ca şi în acest caz, să existe un plan de acţiune dinainte stabilit. În această fază, important este să începem să gândim. Este momentul în care decizii grele trebuie luate în mod rapid. Sfatul pe care Patrick Lagadec ni-l oferă este să facem un pas înapoi şi să încercăm să analizăm situaţia. „O criză este prin definiţie o criză a informaţiilor. Nimic nu se cunoaşte despre problemă; elementele necesare pentru înţelegerea evenimentului ori lipsesc ori sunt prea multe […]"[34] O dată definită problema, se poate trece la acţiunile de limitare a ariei evenimentului, pentru a produce pagube cât mai puţine: "din primele momente, eforturile liderilor trebuie să fie orientate pentru localizarea şi minimizarea daunelor produse în interiorul şi în mediul extern al organizaţiei puse în faţa unei situaţii critice. Organizaţia trebuie să îşi protejeze propriul personal, să asigure, pe cât posibil, continuarea normală a activităţii, să evite efectele crizei asupra mediului înconjurător, asupra clienţilor sau partenerilor."[35] Se cere şi aici, ca în fiecare fază de altfel, o atenţie mare asupra factorului uman pentru că "indiferent de situaţie, percepţia publică este puternic influenţată de altruismul pe care organizaţia îl probează în acţiunile sale."[36]

II.3.D Rezoluţia

Înseamnă întreprinderea unor acţiuni corective dar şi faptul de a spune celorlalţi că s-a făcut ceva pentru corectarea evenimentelor. Este de bun simţ faptul că, dacă s-a făcut ceva care a determinat acele evenimente, atunci trebuie întreprins ceva şi pentru a le corecta. O atenţie deosebită în această fază este necesar să i se acorde faptului că trebuie să fie tratate cauzele şi nu simptomele, deoarece în caz contrar, pe termen lung, se poate ajunge la crize mult mai complexe. Această etapă poate deveni

---

[34] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 210

[35] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 116

[36] *Ibidem*, p. 116

şi una de creare de noi oportunităţi pentru organizaţie în funcţie de pregătire, de abilităţile echipei de gestionare a crizei şi ale liderului organizaţiei, de contextul în care au apărut evenimentele dar şi de norocul organizaţiei. Este nevoie, deci, de o atenţie mare în privinţa măsurilor care se iau pentru rezolvarea crizei.

După cum spuneam, o cerinţă imperioasă a acestei faze este pregătirea în prealabil. Aceasta trebuie să aibă loc pe trei paliere: tehnic, organizaţional şi cultural. În ceea ce priveşte aspectele tehnice, tehnologia modernă ne poate fi de un real folos. La capitolul organizaţional, cerinţa este ca instrumentele să fie simple, rapide şi consistente. Iar în ceea ce priveşte aspectul cultural ar fi de folos o ambianţă în care onestitatea, demnitatea, încrederea şi respectul să fie cuvinte de ordine. Aceste elemente se întrepătrund şi se fortifică unul pe altul. Un exemplu în acest sens ar putea fi crearea unui minighid, care să fie la îndemâna fiecărui membru în parte şi prin care să li se precizeze sarcinile: ce au de făcut, cui trebuie să i se adreseze, care este responsabilitatea lor, ce se aşteaptă de la ei.

În ceea ce priveşte modul de acţiune atunci când deja criza a apărut, P. Lagadec propune ca imediat după detectarea crizei să:

– se recunoască existenţa problemei;
– se facă avertizarea şi să se mobilizeze organizaţia;
– se activeze măsurile de protecţie şi acţiunile de urgenţă;
– se adune informaţiile disponibile;
– se construiască o echipă; să se separe managementul crizelor de celelalte activităţi;
– se preia controlul în domeniul comunicării;
– se înceapă procesul de gândire a unui plan de acţiune.[37]

Actul de bază din această etapă a managementului crizelor, este reprezentat – după P. Lagadec – de către luarea de poziţie. După ce procesul de luare a deciziilor a fost definit şi implementat, iar grupul de inteligenţă critică a fost pus în aplicare, persoana care se află la conducerea activităţilor de rezolvare a crizei, trebuie să ia un număr de decizii. Experţii în managementul crizelor sunt de acord că în nici un alt moment, aptitudinile unui lider nu sunt mai bine testate, decât atunci când acesta trebuie să scoată organizaţia dintr-o criză. Pe umerii lui cade responsabilitatea urmărilor acestei situaţii. Printre deciziile pe care un lider trebuie să le ia în caz de criză, se află: denumirea crizei –pentru a şti la ce trebuie să se răspundă- sau măcar delimitarea ariei de manevre, definirea unei linii de răspuns consistente, definirea unei strategii de răspuns şi implementarea ei. „O dificultate clasică este crearea răspunsului. Un răspuns excesiv poate crea o criză secundară ce se poate transforma într-o criză chiar mai mare decât cea originală. Un răspuns inadecvat, poate complica situaţia, în mod special când vine vorba de credibilitatea organizaţiei şi poate rezulta în risipirea unor resurse preţioase."[38]

Toate acţiunile de rezoluţie a crizei trebuie continuate până când această situaţie ia sfârşit. Orice criză este un proces dinamic care începe cu un punct critic, escaladează într-o fază-platou şi poate să ia sfârşit în mod abrupt sau să facă parte din „viaţa" organizaţiei mult timp.

II.3.E Învăţarea

După încheierea crizei, este important ca organizaţia să facă o evaluare a lucrurilor care au mers bine şi a lucrurilor care au produs probleme pe toată durata crizei. Şi în acest caz se poate apela la experţi din exteriorul organizaţiei pentru o mai mare acurateţe a rezultatelor anchetei. Pe baza informaţiilor obţinute se recomandă o refacere a strategiilor de management al crizei şi încercarea de a evita pe cât posibil repetarea aceloraşi greşeli.

---

[37] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 220

[38] Patrick Lagadec, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 273

Studiu de caz

Pentru a verifica ipoteza principală a lucrării de faţă, potrivit căreia, există un grad ridicat de corelaţie între felul în care o organizaţie se pregăteşte pentru managementul unei crize şi felul în care realizează acest lucru, s-a realizat evaluarea unei organizaţii făcut o cercetare a unui caz. În acest scop, s-a analizat modul de pregătire a unei organizaţii formate din aproximativ 1000 de membri. Această organizaţie se află în topul primelor trei firme din domeniul său de activitate. Acest lucru constituie un motiv în plus pentru ca organizaţia să se pregătească temeinic cu atît mai mult cu cât segmentul pe care îl acoperă ar putea fi acaparat de către concurentele sale în cazul în care o criză ar fi prost gestionată. Pe de altă parte faptul că organizaţia se află în plină expansiune, o face cu atât mai vulnerabilă, succesul ei pe piaţă depinzând şi de modul în care îşi gestionează situaţiile limită.

Pentru a afla informaţiile necesare s-au intervievat persoanele din comisia de conducere deoarece, ca şi în cele mai multe dintre cazuri, aceste date sunt confidenţiale din motive evidente: nici o organizaţie nu îşi permite să facă publice elementele care are putea să îi provoace probleme. Dezvăluirea unor informaţii care ţin de prevenirea crizelor precum şi a situaţiilor de risc ar putea produce pagube.

Diagnoza stadiului de pregătire a firmei a urmărit o abordare descriptivă a situaţiei sale actuale, precum şi una comparativă cu profilul general al unei organizaţii pregătite pentru crize.

Scopuri:

- A afla ce importanţă acordă organizaţia studiată, managementului crizelor.
- Dacă organizaţia se dovedeşte a fi una care crede în integrarea planurilor de managementul crizelor în strategia corporatistă, atunci cel de-al doilea scop vizează caracteristicile acestui plan.
- Un al treilea scop constă în elaborarea unei concluzii din care să reiasă gradul de pregătire a organizaţiei prin compararea rezultatelor obţinute cu modelul ideal al organizaţiei pregătite pentru managementul crizelor.

Obiective

- Identificarea concepţiei generale a organizaţiei despre managementul crizelor.
- Identificarea nivelelor de pregătire a organizaţiei în ceea ce priveşte managementul crizelor.
- Analiza de ansamblu a pregătirii organizaţiei.
- Compararea rezultatelor cu pattern-urile unei organizaţii ideale, pregătită pentru gestionarea crizelor pentru a putea extrage concluzia finală care va sublinia măsura în care organizaţia este pregătită.

Ipotezele pe care studiul de caz a vrut să le verifice sunt:

Ipoteza 1*:* Organizaţia este pregătită pentru gestionarea crizelor.

Ipoteza 2*:* Gradul de pregătire al organizaţiei în ceea ce priveşte gestionarea crizelor determină întregul proces de gestionare a lor.

IV.2.A Evaluarea pregătirii organizaţiei pentru crize pe cele patru nivele structurale:

Pentru prima parte a studiului de caz, s-a folosit o tehnică construită de Valeriu Ţoneş şi Ion Chiciudean S-a optat pentru această variantă din dorinţa de a exclude erorile provenite din construcţia unor instrumente noi. Cei doi autori sunt de părere că diagnosticarea modului în care o organizaţie s-a pregătit pentru crize, se face pe 4 niveluri diferite, fiecare reprezentând un aspect diferit al realităţii. Pentru fiecare palier în parte autorii au detaliat acţiunile necesare ce trebuie întreprinse de organizaţie pentru a fi pregătită pentru crize. Astfel a rezultat un instrument construit din 136 de întrebări de tip închis, factuale, împărţite în cinci seturi. Fiecare întrebare are 7 variante de răspuns notate de la 1 până la 7 puncte. În funcţie de fiecare răspuns, se cumulează un număr de puncte, iar în final în

funcţie de rezultatul total, organizaţia se poate situa într-una din cele trei zone diferite pentru fiecare palier în parte: „zona periculoasă”, „zona de întrebare”, respectiv „zona de siguranţă”.

Pentru fiecare nivel în parte, autorii amintiţi au folosit câte un chestionar care urmăreşte gradul de pregătire al organizaţiei pe fiecare palier. Acest lucru permite sesizarea punctelor specifice în care organizaţia este mai slab/sau mai tare pregătită, de unde se pot elucida şi elementele de cauzalitate printr-o evaluare calitativă. Fiecare afirmaţie sau întrebare este considerată de către cei doi specialişti a fi un indicator al pregătirii în acel domeniu al organizaţiei. Pentru compararea cu o organizaţie pregătită din toate punctele de vedere s-a aplicat un al cincilea chestionar acest lucru permiţând identificarea nivelului de pregătire faţă de organizaţia ideală. După părerea celor doi autori, aplicând modelul de diagnosticare, diferenţele între o organizaţie predispusă la crize şi una pregătită pentru crize se pot vedea din tabelul următor:

Nivelurile din model	Organizaţii predispuse la crize	Organizaţii pregătite pentru crize
4. Strategic	• Management strategic tradiţional	• Asumarea riscurilor
	• Focalizată pe supravieţuire	• Focalizată pe dezvoltare şi învăţare
	• Scopuri limitate, asociaţi dispersaţi	• Scopuri împărtăşite cu acţionarii
	• Strategic preponderent reactivă în managementul crizelor	• Strategic reactive, proactive şi interactive
	• Fără strategii speciale de management al crizelor	• Strategii diversificate
3. Structural	• Fără structuri speciale de crize	• Unităţi speciale pentru crize
	• Focalizată pe echilibrul între flexibilitate şi control	• Focalizată pe echilibrul între viaţă şi moarte
	• Fără mecanisme speciale de management al crizelor	• Măsuri speciale, misiuni şi pregătire
2. Cultural	• Automulţumire/autopedepsire	• Cultură îndreptată spre autoapreciere pozitivă
	• Utilizarea extremă a evaluărilor greşite	• Utilizarea redusă a evaluărilor
	• Fără conştientizarea influenţei culturii organizaţionale	• Conştientă de influenţa culturii organizaţionale
	• Valori culturale neconştientizate, neacceptate	• Valori culturale cunoscute şi acceptate
1. Psihologic	• Puternic închistat, emoţional şi primitor	• Slab închistat, cu o viziune sistemică
	• Căutare constantă pentru satisfacerea ego-ului	• Mai preocupate de rezolvarea problemelor
	• Puternice mecanisme de apărare împotriva anxietăţii	• Mecanisme adecvate depăşirii anxietăţii
	• Psihic introvertit şi în defensivă	• Psihic îndreptat spre gândirea pozitivă

Nivelul 1 din modelul structurat analizează felul în care asumpţiile liderilor dintr-o organizaţie afectează gestionarea crizelor. Acest nivel corespunde palierului psihologic din modelul amintit. Datele obţinute situează organizaţia la acest nivel în „zona de întrebare.” Rezultatele arată că acest lucru se datorează în principiu faptului că organizaţia este uşor arogantă în ceea ce priveşte pregătirea pentru astfel de situaţii crezând în capacităţile sale de reacţie. Această afirmaţie devine aroganţă – deci poate căpăta sensuri negative – dacă se crede că această calitate este suficentă pentru a putea răspunde unei situaţii de criză. Partea pozitivă la acest nivel o constituie faptul că orgnaizaţia

crede în eventualitatea izbucnirii unei crize în orice moment. Răspunsurile furnizate sugerează că motivul pentru care organizaţia nu se poate încadra în „zona de siguranţă" pe acest palier este dat de lipsa timpului. Explicaţia suplimentară oferită de respondenţi este că organizaţia se află în mari schimbări, plănuindu-se intrarea pe pieţele externe din regiunea noastră. În acest sens, se urmăreşte mărirea capacităţii de producţie prin introducerea de tehnologii noi precum şi creşterea standardelor calitative.

Nivelul 2 se referă la aspecte din cultura organizaţională ce determină gradul de pregătire al organizaţiei pentru crize. Potrivit lui Ion Chiciudean şi lui Valeriu Ţoneş, nivelurile 1 şi 2 „sunt cele mai fascinante, pentru că ele reprezintă intrările către aspectele invizibile ale unei organizaţii. Din acest motiv ele sunt de cele mai multe ori greu de perceput."[39] Pe acest palier, potrivit decodărilor sugerate de cei doi autori, organizaţia studiată se află în „zona de semnalizare". Se observă că organizaţia ştie că pentru gestionarea crizelor este nevoie de măsuri speciale. Acest lucru este extrem de important, deoarece majoritatea organizaţiilor eşuează în acest proces tocmai pentru că nu văd necesitatea unei pregătiri speciale pentru situaţii de criză. Unele dintre afirmaţii ne arată acelaşi sentiment de siguranţă al organizaţiei în ceea ce priveşte pregătirea, lucru care se poate manifesta printr-o scădere a vigilenţei de unde şi efectul negativ. Pe de altă parte prin răspunsurile date se sugerează faptul că se optează pentru evitarea comunicării pe subiectul crizelor cu angajaţii şi cu comunitatea pentru a nu crea panică. Punctele tari ale organizaţiei în privinţa acestui palier sunt reprezentate de răspunsurile prin care se arată că în organizaţie se doreşte crearea şi menţinerea unei culturi organizaţionale care să sprijine pregătirea pentru situaţii de criză.

Nivelul 3 analizează problemele structurale care afectează gestionarea crizelor. Acest nivel de analiză este foarte important pentru că măsoară gradul de pregătire al organizaţiei în ceea ce priveşte structurile special concepute pentru gestionarea crizelor. Punctul slab al organizaţiei pe acest palier este sugerat de răspunsurile date, care arată că, deşi există o structură şi o unitate bine definită de gestionare a crizelor, totuşi nu s-a pus accent pe identificarea unor potenţiale surse de conflict între membrii acestora. Acest lucru ar putea ridica mari probleme în cazul unei situaţii de criză când este foarte important ca persoanele care se ocupă de această situaţie să poată ajunge la un consens în timp util pentru a putea lua decizii rapide. O altă problemă ar fi faptul că nu se organizează simulări şi nu există ateliere de lucru pe tema comportamentului infracţional.

Pe de altă parte, sunt „oarecum în curs de rezolvare" următoarele aspecte:

- Exersarea rolurilor şi a funcţiilor de către fiecare persoană din unitatea de gestionare a crizelor.
- Întâlnirile regulate a membrilor din unitatea de gestionare a crizelor
- Identificarea unui mediator al unităţii de gestionare a crizelor
- Includerea unor persoane din afara organizaţiei în unitatea de gestionare a crizelor
- Crearea unei baze de date pentru gestionarea crizelor
- Crearea unor posibilităţi de instruire în domeniul presei
- Organizarea unor ateliere de lucru pe tema „analizarea riscurilor"

Punctele tari ale organizaţiei la acest nivel sunt date de faptul că:

- S-au făcut încercări de simplificare a procedurilor şi proceselor de producţie
- Există tehnologii de comunicare
- Sunt recompensaţi în mod deschis cei care aduc veşti proaste
- Unitatea de gestionare a crizelor reuneşte personalul executiv şi manageri din diverse departamente
- Unitatea de gestionare a crizelor are un sprijin explicit din partea directorului executiv

[39] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 46

- Unitatea de gestionare a crizelor interacţionează cu alte de departamente
- Există o unitate bine definită de gestionare a crizelor
- Există o structură bine stabilită de gestionare a crizelor

Nivelul 4 analizează aspectele strategice care pot influenţa gestionarea crizelor. Pentru a putea fi pregătită pentru crize, o organizaţie trebuie să aibă strategii de managementul crizelor şi acestea să fie diversificate. Deşi pe acest palier organizaţia este bine pregătită, totuşi se poate spune că există anumite puncte slabe şi aici. Au fost puse la punct unele mecanisme necesare, dar testarea lor încă nu a avut loc. Acest lucru ne demonstrează din nou că deşi există toate structurile necesare gestionării crizelor, totuşi nu se pune accent pe testarea şi pe învăţarea lor prin simulare. La modul general acesta este unul dintre punctele slabe ale organizaţiei, pe lângă faptul că nu sunt revizuite şi modificate constant planurile de gestionare a crizelor. Un ultim punct care sugerează o slăbiciune a organizaţiei pe acest domeniu este dat de faptul că este „oarecum în curs de desfăşurare" crearea unei echipe speciale care să studieze semnalele de alarmă din interiorul şi din afara organizaţiei. De aici se observă că nu se pune accent pe evaluare lucru ce poate constitui o problemă, deoarece se pierd din vedere anumite elemente ce ar putea semnaliza posibile crize.

IV.2.B. Evaluarea organizaţiei prin raportarea la profilul ideal al organizaţiei pregătită pentru crize. Prin acest ultim chestionar se evaluează măsura în care firma studiată întreprinde şi ea aceste activităţi, rezultând gradul de pregătire al organizaţiei prin comparaţie cu una ideală.

Prin punctajul obţinut, organizaţia se apropie de situarea în zona de siguranţă în comparaţiei cu organizaţia ideală. Totuşi neîntreprinderea unor acţiuni duce la scăderea gradului de pregătire a organizaţiei. Aceste acţiuni necesare sunt:

- simulări de crize
- analiza critică a crizelor din trecut
- acceptarea recalcitranţilor
- o mai bună vizibilitate a impactului uman al crizelor asupra angajaţilor.

Nu sunt bine puse la puncte nici acţiunile cu privire la:

- amintirea simbolică a crizelor din trecut
- colaborarea/lobby-ul în rândul liderilor de opinie
- folosirea constantă a experţilor din afara organizaţiei

Organizaţia primeşte puncte maxime însă pentru că întreprinde următoarele acţiuni:

- integrarea gestionării crizelor în principiul de excelenţă corporatist
- integrarea gestionării crizelor în procesul de planificare strategică
- crearea unei unităţi de gestionarea a crizelor
- crearea de buget alocat pentru gestionarea crizelor
- crearea unor inventare pe calculator cu angajaţii, produsele organizaţiei
- reducerea produselor, serviciilor şi producţiei care presupun situaţii de hazard
- îmbunătăţirea design-ului general şi a siguranţei produselor şi a producţiei
- redundanţa tehnologică, cum ar fi suport de reţea de calculatoare
- utilizarea unor tehnologii sau canale noi de comunicare
- angajarea puternică a conducerii de la vârf în gestionarea crizelor

IV.2.C. Evaluarea generală a rezultatelor:

Se poate spune că pe ansamblu organizaţia este pregătită pentru gestionarea crizelor, chiar dacă pe anumite paliere trebuie întărite anumite puncte slabe. Domeniile pe care organizaţia este bine pregătită sunt cel strategic şi cel structural. La aceste niveluri organizaţia are dezvoltate structurile şi

strategiile de managementul crizelor, însă pierde atunci când vine vorba de instrucţie prin simularea lor sau prin desfăşurarea unor ateliere de lucru. De asemenea organizaţia nu pune accent pe informarea comunităţilor şi pe evaluarea constantă a situaţiei organizaţiei. Se poate spune – fără a exagera – că organizaţia se bazează prea mult pe faptul că are pregătite strategii şi structuri pentru crize. Aşa cum s-a mai atras atenţia în această lucrare, existenţa unui plan pus spre păstrare pe unul dintre rafturile organizaţiei, nu înseamnă că organizaţia este în totalitate pregătită. De asemenea, din răspunsurile date reiese că firma, nu include şi persoane din afara organizaţiei în planurile şi structurile sale de management al crizei, motiv pentru care nu s-a observat până acum faptul că la nivelul culturii organizaţionale, respectiv la nivelul psihologic, există multe puncte slabe, lucru ce situează organizaţia în zona de întrebare pe aceste paliere. Un alt punct slab constă în neevaluarea posibilelor conflicte între membrii unităţii de gestionare a crizelor, fapt ce poate genera probleme în momentul unei crize reale. Nepunerea accentului pe factorul uman, lucru rezultat din chestionarul pe nivelul psihologic constituie şi el un punct slab în pregătirea organizaţiei pentru crize. Pentru a putea fi considerată în zona de siguranţă pe toate cele 4 niveluri, organizaţia ar fi trebuit să însumeze 508 puncte. Adunând punctajele obţinute la cele 4 chestionare aferente, s-au acumulat 493 de puncte. Cele 15 puncte în minus sugerează că există aspecte ce trebuie îmbunătăţite la organizaţia studiată. Cele mai importante dintre acestea sunt enumerate mai sus.

IV.3. Observaţia:

Pentru a putea stabili modul în care aceste puncte slabe ale pregătirii organizaţiei pentru crize influenţează întregul proces de managamentul crizelor, s-a apelat la metoda observaţiei libere. S-a optat pentru observaţia liberă pentru a putea culege date fără o anumită grilă sau plan prestabilit, ţinând cont de faptul că s-a urmărit obţinerea de informaţii cu precădere de pe palierul informal, a căror cuantificare este dificilă.

Observaţia a fost evidentă pentru membrii organizaţiei pe toată durata desfăşurării ei şi s-a axat pe evaluarea modului de desfăşurare a activităţii organizaţiei. Ea a fost dublată de discuţii libere şi informale pentru a determina un grad ridicat de încredere a membrilor organizaţiei în cercetători, lucru deosebit de important în reuşita adunării unor date de pe acest palier. În timpul observaţiei s-a mizat pe faptul că există anumite aspecte, ce nu pot fi observate de către membrii organizaţiei din motivele descrise în capitolul II al lucrării. Menţionăm că există anumite limite impuse în primul rând, de alegerea metodei şi în al doilea rând, de perioada scurtă în care s-a desfăşurat observaţia. În schimb, nu poate fi pusă sub semnul întrebării importanţa datelor informale culese prin această metodă cu atât mai mult cu cât cei care furnizează acest gen de informaţii sunt reticenţi atunci când vine vorba de înregistrarea lor. Aspectele observate au fost:

- Existenţa unui conflict la nivelul a două structuri din cadrul organizaţiei – fără a se generaliza la nivelul întregii firme – între departamentele de Producţie şi cel de Marketing. Acest lucru este concretizat în primul rând prin faptul că departamentul de Producţie, a scos pe piaţă produsul promovat de departamentul de Marketing cu mult după încheierea campaniei de promovare.
- Acest lucru a determinat studierea modului în care se desfăşoară comunicarea între cele două departamente şi s-a ajuns la concluzia că nu se respectă anumite norme şi reguli de comunicare internă, sau că aceste norme sunt slab conturate în cee ce priveşte comunicarea pe orizontală, de cooperare. De aici şi concluzia că există o criză de comunicare în organizaţie, camuflată de succesul pe piaţă al produselor companiei. Criza de comunicare între cele două departamente a dus la intrarea într-o stare de „iluzionare comunicaţională”[40]. Dezvoltarea ei lentă dar şi aspectele negative în pregătirea organizaţiei pentru crize, a dus la „pierderea din vedere” a acestei situaţii.

IV.4 Concluzii:

Organizaţia este în cea mai mare măsură pregătită pentru crize, însă procesul de gestionare a crizelor este influenţat de cele câteva puncte slabe descrise mai sus pe care dacă organizaţia nu le întăreşte, atunci este posibil ca în cazul unei crize, să nu răspundă în modul optim. Pe lângă acest lucru, este posibil ca firma să nu poată determina ameninţările ascunse, lucru care pune în pericol prevenirea crizelor, iar in al doilea rând să nu poată detecta la timp apariţia crizei mai ales atunci când aceasta este rezultatul unui proces îndelungat. Din acest motiv se poate spune că ipoteza, potrivit căreia „organizaţia este pregătită pentru gestionarea crizelor" este falsă, cu menţiunea că acest lucru poate fi depăşit uşor prin întărirea aspectelor deja amintite.

Prin faptul că organizaţia se confruntă cu o criză de comunicare între cele două departamente: Marketing şi Producţie (fără ca acest lucru să se generalizeze la nivelul întregii organizaţii) în ciuda faptului că sunt luate măsuri pentru managementul crizelor, pune din nou sub semnul întrebării pregătirea organizaţiei pentru gestionarea crizelor. Având în vedere că această situaţie nu este evidentă încă pentru liderii organizaţiei, precum şi faptul că existenţa ei se datorează tocmai punctelor slabe ale organizaţiei, se poate face corelaţia dintre gradul de pregătire al organizaţiei pentru crize şi situaţia ei actuală. La aceasta se adaugă observaţia că organizaţia nu gestionează încă această criză în mod optim. În concluzie, ipoteza potrivit căreia „gradul de pregătire al organizaţiei în ceea ce priveşte gestionarea crizelor determină întregul proces de gestionare a crizelor" este adevărată. Iată că se poate ajunge la situaţia în care, o organizaţie are un plan de criză pregătit, acest lucru reieşind în urma cercetării noastre, dar acesta stă probabil pe un raft, fără ca cineva să încerce să îl pună în aplicare şi să îl evalueze periodic prin simulări. Există această discrepanţă între nivelul formal (există planuri şi structuri speciale pentru gestionarea crizelor), şi nivelul informal unde ele nu funcţionează. Din păcate, fără a face cercetări amănunţite, se poate spune că aceasta este situaţia majorităţii organizaţiilor din România în acest domeniu. Sau este posibil – şi asta este situaţia şi mai des întâlnită decât precedenta, ca aceste planuri nici măcar nu există. Ce anume determină această situaţie şi cum poate fi ea rezolvată, rămân subiecte pentru o eventuală cercetare viitoare. Cert este că în România gestionarea crizelor este la început de drum şi funcţiile ei nu sunt încă bine înţelese. Nu ne rămâne decât să sperăm că lucrurile se vor schimba cât mai rapid înainte ca noi evenimente negative să fie înregistrate de către organizaţiile româneşti.

Bibliografie

1. *Adevărul economic* nr. 46 (656) 17-23 noiembrie 2004
2. W. Bonner, Allan, *Media Relations*, Communication Series, New York, Random House, 2003
3. Burnett, John, *Managing Business Crises. From Anticipation to Implementation,* Westport, Quorum books, 2002
4. Chiciudean, Ion & Ţoneş,Valeriu, *Gestionarea crizelor de imagine*, Bucureşti, Comunicare.ro, 2002
5. Coman, Cristina, *Relaţiile Publice - Principii şi Strategii,* Iaşi, Polirom, 2001
6. ****, Comunicarea în organizaţii militare* - culegere de texte de Nicolae Rotaru, Bucureşti, Tritonic, 2002
7. Dagenais, Bernard, *Profesia de relaţionist,* Iaşi, Polirom, 2002
8. ****, Dicţionarul Explicativ al limbii române",* editat de Academia Română-Institutul de lingvistică "Iorgu Iordan", Bucureşti, Univers Enciclopedic, 1998
9. ****, Disasters and the Media-Managing Crisis Communication,* editat de Shirley Harrison, MacMillan Business, 1999
10. Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications - A Casebook Approach,* Lawrence Mahwah, New Jersey, Erlbaum Associated Publishers, 1996
11. Kapferer, Jean-Noel, *Zvonurile*, Bucureşti, Ed. Humanitas, 1993

[40] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 65

12. Lagadec, Patrick, *Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation,* tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, London, McGraw-Hill Book Company, 1993
13. Larkin, Jude & Regester, Michael, *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc*, Cuvânt înainte de Ion Chiciudean, Comunicare. ro, Bucureşti, 2003
14. ***, *Managing the Crisis You Tried to Prevent* în *Business Harvard Review on Crises Management,* Harvard Bussines Review Paperback, 2000
15. McClellan, Martha, *Federal ADR Program Manager's Resource Manual*, ADR Unit, Federal Deposit Insurance Corporation, 2002
16. Newsom, Doug şi Carrel, Bob, *Redactarea materialelor de relaţii public*e, Iaşi, Polirom, 2004
17. Nimmo, Dan & Combs, James E., *Nightly Horrors-Crisis Coverage by Television Network News*, Knoxville, The University of Tennesse Press, 1985
18. Richardson, Bill & Richardson, Ray, *An Aproach to Strategic Management,* 2nd Edition, London, Pitman Publishing, 1992
19. Rosenthal, Uriel, *Coping with Crisis. The Management of Disasters, Riots and Terrorism,* Springfield, Illinois, Charles C. Thomas Publisher, 1989
20. Scott M. Cutlip; Center, Allen Broom; H. Glen M., *Effective Public Relations,* 8th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 2000
21. Stocker, Kurt P., *A Strategic Approach to Crisis Management* în *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications,* Ed. de Clarke L. Caywood, New York, McGraw-Hill Book Company, 1997