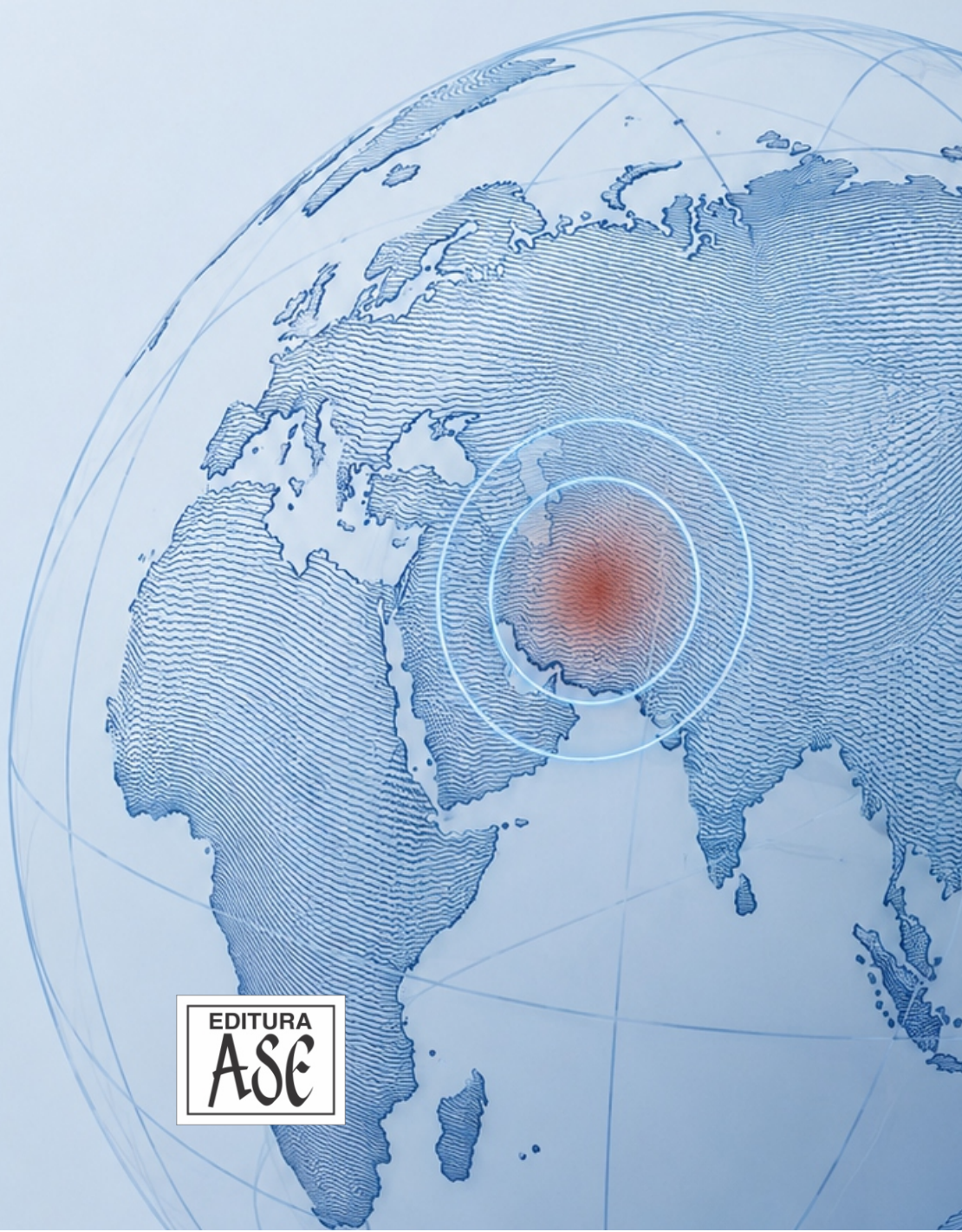


Narcis COPCĂ

Constanța MIHĂESCU-PINȚIA

Managementul situațiilor de criză



EDITURA
ASE

Narcis COPCĂ
Constanța MIHĂESCU-PINȚIA

MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

ISBN: 978-606-34-0604-1

Editura ASE
București
2026



Copyright © 2026, Editura ASE

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

Editura ASE

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 010374

www.ase.ro

editura@ase.ro

ISBN: 978-606-34-0604-1

Editura ASE

Redactor: Livia Radu

Tehnoredactor: Alexandra Barbu

Coperta: Alexandra Barbu

Autorii noștri își asumă întreaga responsabilitate pentru ideile exprimate, corectitudinea științifică, originalitatea materialului și sursele bibliografice menționate.

Cuprins

1. Conceptul de criză.....	5
2. Tipologia crizelor	24
3. Surse și factori ai crizelor.....	38
4. Crize economice. Crize în domeniul sănătății. Modelul medical	53
5. Managementul crizei	74
6. Importanța leadership-ului în criză. Stiluri, calități, comportamente.....	87
7. Importanța factorului uman și a echipei în criză	98
8. Instrumente pentru gestionarea crizei. Rolul, protecția și analiza datelor	112
9. Strategii de management al crizei. Strategii de criză în domeniul medical	127
10. Comunicarea în criză. Rolul media și al social media	137
11. Planul de management al crizei.....	149
12. Revenirea din criză.....	160

1. CONCEPTUL DE CRIZĂ

Motto:

*„Scriș în limba chineză, cuvântul «criză» este compus din două semne:
unul reprezintă pericol și celălalt înseamnă oportunitate.”*

John F. Kennedy, al 35-lea președinte al Statelor Unite ale Americii

Obiective

- Conștientizarea importanței, actualității și nevoii de înțelegere și recunoaștere a crizei;
- Familiarizarea cu perspective, elemente, atribute, caracteristici ale crizelor;
- Distincția între amenințare și criză, între incident și criză;
- Înțelegerea elementelor de definire și descriere a crizei, etapele specifice;
- Recunoașterea unor semne și semnale ale crizei;
- Recunoașterea reacțiilor persoanelor afectate de o criză;
- Conștientizarea crizelor globale și importanța prevenirii și limitării acestora.

Caseta 1. Date alarmante privind situații de urgență și criză, de urmărit actualmente

- 239 milioane de oameni au nevoie de ajutor umanitar.
- 12% din populația globului trăiește în 20 țări în care 80% din oameni au fost strămutați forțat din motive de siguranță, 89% au nevoie de ajutor umanitar, iar 50% trăiesc în sărăcie extremă.
- 117,3 milioane de oameni au fost dezrădăcinați datorită conflictelor, violenței și persecuțiilor.
- 18 țări au înregistrat peste 1000 decese cauzate de conflicte în anul 2025.
- atacurile asupra școlilor din zonele de conflict au crescut cu 44% în 2024 și 2025.
- 50.000 oameni, majoritatea civili, au fost uciși în conflicte în 2024 (creștere de 40%)
- 1000 persoane au fost ucise în timp ce solicitau îngrijiri medicale în primele 6 luni din 2025, de 60 ori mai multe decât în aceeași perioadă a anului precedent.
- 83% din programele USAID de ajutorare au fost anulate în perioada ianuarie - martie 2025, inclusiv majoritatea finanțării pentru programele de sănătate.
- Sub 1% din totalul finanțării pentru adaptarea climatică ajunge în țările afectate de conflicte și vulnerabile climatic.
- Doar 25% din ajutoare ajung la țările fragile și afectate de conflicte, în care trăiesc 50% din oamenii aflați în sărăcie extremă.
- 71% din totalul persoanelor strămutate sunt găzduite de țări cu venituri mici și medii și doar o mică parte au ajuns în Europa și SUA.
- Cazurile de violență sexuală înregistrate în zonele de conflict au crescut cu 87% în perioada 2022-2024.
- 70% dintre femeile care trăiesc în zone de conflict sunt supuse violenței, față de 35% în țările mai stabile.
- 61 de conflicte au fost înregistrate la nivel global în 2024, cele mai multe după cel de-al Doilea Război Mondial.

Surse: după International Rescue Committee 2026 Report.

Criza – importanță, etimologie, nivel, tipologie, perspective

Cuvântul criză este asociat adesea cu ideea de neprevăzut, nesiguranță, chiar de îngrijorare, pericol iminent, tensiune, problemă inevitabilă, accident ori schimbare majoră care ne poate afecta rapid la nivel personal sau de grup. Termenul a ajuns să fie folosit frecvent în limbajul comun, în diferite contexte, sectoare și domenii de activitate, din perspective și cu sensuri diferite, uneori chiar contradictorii. Termenul de criză financiară, spre exemplu, a ajuns să fie foarte mediatizat în ultimele decenii și nu întotdeauna în mod corect. Globalizarea a adus noi perspective asupra unor tipuri de crize, a intensificat atât teama oamenilor față de crize, precum și nevoia de le face față. Schimbările climatice semnificative și criza globală de mediu ne afectează pe toți, indiferent de nivelul conștientizării sau al efectelor resimțite. Pandemia COVID-19 și recente conflicte militare, politice și diplomatice cu implicații globale au familiarizat oamenii și mai mult cu incertitudinea generalizată și cu ideea de criză, care a ajuns să fie percepută aproape ca o stare de normalitate în care trăiesc. Potențialul crizei energetice preocupă guvernele și cetățenii tot mai mult în ultimul timp. Policriza, respectiv interconectarea dintre principalele crize de tip social (urbane, sanitare, de asistență socială, fiscale și inegalități profunde) și de tip ecologic, pare să descrie noua realitate globală, după cum o arată analiza lui Byrne și a colaboratorilor (2025).

Astfel, fiecare dintre noi ar trebui să fim pregătiți pentru crize. În ciuda acestui context și a tuturor argumentelor, trebuie luat în considerare faptul că modalitatea în care se încearcă prevenirea crizelor, pregătirea de criză și avertizarea ei poate alarma oamenii și îi poate aduce într-o stare de neliniște deloc prielnică reacțiilor și rezultatelor dorite.

Modul în care oamenii și organizațiile reacționează la crize poate fi foarte diferit, în funcție de mediu, cultură, pregătire, experiență de trecere prin situații de urgență, diferiți factori individuali, organizaționali și contextuali, dar și în funcție de tipul și magnitudinea crizei.

Astfel, a devenit și mai important astăzi să putem răspunde corect și aplicat, atât la nivel personal, cât și profesional, unor întrebări fundamentale privind crizele:

- Ce este o criză? Cum o putem recunoaște și identifica precoce?
- Criza dă semne înainte de a izbucni?
- Din ce perspective privim crizele?
- Care sunt cele mai cunoscute tipuri de crize?
- Care sunt sursele și cauzele crizelor?
- Ce caracteristici prezintă crizele, cum se descriu?
- Putem preveni criza?
- Ne putem pregăti pentru crize?
- Odată declanșată o criză, ce putem face concret, cum îi răspundem, cum ne apărăm?
- Cine se ocupă de gestionarea crizei? Ce înseamnă managementul crizei?
- Cum și ce comunicăm în criză?
- Putem limita sau restrânge o criză, inclusiv efectele negative ale acesteia?
- Cum ieșim din criză?
- Cum ne revenim după criză?
- Ce avem de învățat din crize?
- Ce ne învață crizele sanitare, medicale?
- Ce ne învață crizele economice?

Răspunsurile la aceste întrebări, precum și o serie de puncte de vedere avizate privind fenomenul complex al crizei, modele, metode și instrumente utile managementului unei crize și comunicării de criză, lămuriri, observații, exemple și recomandări ale experților privind gestionarea crizei la nivel individual și organizațional, reprezintă scopul acestei lucrări.

Data fiind importanța, complexitatea și diversitatea fenomenului criză, este necesară o abordare multidisciplinară și interdisciplinară a acestuia, care aduce laolaltă informații, cunoștințe, dovezi, modele, metode, tehnici, instrumente și exemple de bune practici din mai multe domenii de activitate și de studiu, precum și perspective, expertize diferite. Iar echipele multidisciplinare, special pregătite pentru criză, pot interveni și gestiona crizele mai rapid, mai eficient și cu rezultate mai bune.

Figura 1. Multidisciplinaritate în studierea și gestiunea fenomenului criză



Sursa: autorii.

Originea termenului criză se află în grecescul *krisis*, care însemna judecată, decizie sau punct decisiv (în bine sau în rău), schimbare bruscă sau separare; cuvântul a fost folosit și de Hipocrate cu sensul de acutizare sau agravare a unei boli, vizibilă printr-o schimbare bruscă a stării (adaptare după Merriam-Webster Dictionary și Dexonline.ro, 2026).

În ciuda multitudinii de crize care pot apărea în societatea contemporană, conceptul rămâne relativ dificil de definit, invocând un fenomen complex și, totodată, important pentru fiecare dintre noi. În scopul definirii crizei se vor avea în vedere atât *caracterul* acesteia – simplu, multidisciplinar, interdisciplinar sau sectorial, precum și *nivelul, perspectiva* crizei – individuală sau de grup, comunitară, locală, zonală; internă (organizațională, societală, națională) sau externă (din mediul extern organizației, în afara țării, regională, continentală, mondială); la nivel organizațional (micro) sau la nivel macro (de ramură – de exemplu, criza agricolă, criza medicală, criza economică etc.); fenomen cauzat de om sau de factori naturali; criza cu instalare lentă sau bruscă; criza mai poate fi temporară sau cronicizată.

Definirea adecvată și înțelegerea fenomenului criză presupune anumite elemente, strâns legate unele de altele: tipul și caracteristicile crizei respective; participanții; cauza principală a apariției, „sursa” crizei, factorul declanșator și condițiile de amplificare; viteza de declanșare și de instalare a crizei și durata acesteia; nivelul și dimensiunile crizei; gravitatea, severitatea crizei; efectele, consecințele directe și indirecte ale unei crize; gradul de predictibilitate, respectiv potențialul de a fi prevenită sau măcar recunoscută cât mai precoce; frecvența

aparitiei; percepțiile și reprezentările oamenilor despre criză; reacții și măsuri; soluționarea, încheierea.

În primul rând, deosebim caracterul individual și cel de grup, colectiv sau social al unei crize și este util să cunoaștem semnificația atât a unei crize personale, cât și a uneia colective.

Criza personală relevă o experiență sau un eveniment care îngrijorează, stresează și afectează puternic un om în sens fizic, emoțional, psihic și uneori existențial, perioada de provocare sau de tranziție putând zdruncina întregul univers interior al individului, cu efecte asupra vieții sale personale, profesionale și sociale; specialiștii consideră că o persoană se află în criză dacă situația îi depășește resursele de reacție, adaptare și reziliență, răspunsul său fiind complet inadecvat sau disfuncțional. Reacția individuală la același tip de eveniment poate să difere foarte mult, în funcție de semnificația percepută de fiecare și de capacitatea de a-i face față în acel moment. Rosen (1997) menționează următoarele tipuri principale de crize, care pot apărea la nivel individual în relație cu etapele vieții și afectarea psihică provocată: crize de dezvoltare, crize situaționale și crize complexe.

Pe de altă parte, *criza colectivă* perturbă un grup de oameni, o organizație, o comunitate sau chiar o întreagă societate, în urma unui eveniment de tip dezastru natural, endemie, pandemie, restructurări, falimente, proteste, revoluție, atac, conflict armat, război, instabilitate politică sau economică gravă. O criză colectivă determină și crize individuale.

Dacă pericolele și crizele *naturale*, provocate de factori de mediu, necesită înțelegerea științifică a acestora, pregătirea temeinică și abordarea adecvată, majoritatea fiind greu sau imposibil de evitat, crizele *cauzate de oameni* în urma neglijențelor și a conflictelor pot fi considerate evitabile și, implicit, efectele acestora. Astfel, criza ca tip de *conflict* prezintă o și evoluție specifică, urmând anumite etape posibile de escaladare, în opinia lui E. Nistor (2014):

- prima fază o reprezintă *dezacordul*, respectiv un diferend de păreri între două sau mai multe persoane, ori între grupuri de oameni, pe diverse teme;
- *incidentul* – este considerat un conflict bazat pe o faptă sau pe fapte de ordin minor, fără importanță, dar având uneori potențial de agravare;
- urmează *neînțelegerea*, atunci când părțile implicate în situația divergentă și neplăcută nu cedează, comit greșeli – uneori succesive, adâncind starea conflictuală;
- *tensiunea* – se produce atunci când opiniile inflexibile și atitudinile devenite ostile afectează și chiar subminează relația dintre părțile implicate, fiind așteptată escaladarea;
- și *criza* – care apare atunci când are loc escaladarea conflictului inițial după ce s-a acumulat tensiune, părțile nu se înțeleg, ostilitatea nu mai este reținută și se manifestă fățiș, uneori prin agresivitate, iar în aceste condiții intervenția devine dificilă; ideal este ca dezacordul și, respectiv, incidentul să nu fie ignorate și să se prevină înrăutățirea situației.

În sens restrâns, criza este definită drept un moment decisiv, o situație care a ajuns într-un punct critic. În dicționarul explicativ, definirea crizei diferă în funcție de perspectivă: psihologică, medicală, economică, socială, politică, ecologică, precum și criza ca deprivare. În limbajul comun, criza poate avea sensul generic al lipsurilor materiale sau emoționale, deprivarea de ceva necesar vieții unei persoane sau unui grup (adaptare după Merriam-Webster Dictionary și Dexonline.ro, 2026).

În sens psihologic, criza reprezintă un moment critic pentru o persoană prin schimbarea bruscă a statusului său psihic, fizic sau a ambelor stări și se manifestă prin unele reacții, efecte ori gesturi neobișnuite care pot merge până la stres puternic, atac de panică, durere, izolare și chiar disfuncționalitate; criza individuală este cauzată de obicei de un eveniment traumatizant, de o pierdere importantă, de expunerea la un conflict, violență sau dezastru natural, sau de agravarea simptomelor unei afecțiuni fizice ori psihice preexistente, diagnosticată sau nu; dar poate apărea și prin cronicizarea stresului, prin suprasolicitare și epuizare (engl. *burnout*) – formă pe care organizațiile ar trebui să o prevină.

Din punct de vedere medical, criza definește o fază gravă, un moment critic sau un punct culminant care marchează o schimbare bruscă în evoluția unei stări, afecțiuni sau boli, în bine sau în rău, putând semnifica fie declanșarea bruscă, acutizarea, agravarea stării sau bolii și chiar decesul, ori invers – revenirea organismului din episodul respectiv de boală și recuperarea parțială sau completă.

În sens economic restrâns, criza semnalează o lipsă acută de bani, de mărfuri, de forță de muncă, de timp, sau o perioadă în care afacerile merg prost. În sens extins, aceasta indică un moment sau o fază primejdioasă și hotărâtoare prin care trec finanțele, serviciile, comerțul, industria sau agricultura unui stat; aceasta arată un dezechilibru semnificativ între producție și consum, sau între nevoi și producție, care poate escalada până la prăbușirea sectorului implicat, a mai multor sectoare sau generalizat la nivelul vieții economice. În sens industrial sau agrar, criza denotă faza în care producția industrială ori agricolă stagnează sau regresează.

În termeni sociali, criza denotă o perioadă de tensiune, de tulburări semnificative, uneori chiar decisive din viața unei societăți sau a populației dintr-un oraș sau zonă, o situație gravă din viața socială, caracterizată prin diminuarea autorității puterii de stat, un posibil declin rapid al economiei, scăderea nivelului de trai al populației, instabilitate politică și socială, nesiguranță.

Criza politică indică fie perioada de instabilitate a unui guvern sau regim politic, fie intervalul dintre demisia unui anumit guvern și formarea unui nou guvern, sau se referă la condițiile de instabilitate și disfuncționalitate a unui guvern cauzate de un conflict militar cu un alt stat. La nivelul organizațiilor regionale, cum sunt cele ale Uniunii Europene, de exemplu, criza reprezintă un moment considerat extraordinar care se caracterizează prin incertitudine, urgență și amenințare evidentă la adresa construcției europene și a societăților componente, uneori vorbindu-se și de „policrize” globale care afectează această arhitectură regională (Anders și colaboratorii, 2025).

În sens ecologic, criza semnalează degradarea majoră și destabilizarea mediului natural înconjurător datorită preponderent acțiunilor umane, amenințând și distrugând ecosisteme, cu efecte semnificative asupra sănătății și bunăstării.

În continuare sunt prezentate mai multe accepțiuni în definirea fenomenului criză, care au rezultat din sintetizarea unor repere din literatura dedicată (după Ulmer și colaboratorii, 2017):

- Criza ca o stare de instabilitate, în care devine inevitabilă o schimbare neașteptată, decisivă, ce poate să producă un rezultat nedorit (Nimmo și Combs, 1985);
- O situație serioasă ori un punct de cotitură generat fie de un pericol, fie de o oportunitate, dar fără a constitui o tulburare (Huff, 1995);
- Un eveniment major, rar, impredictibil și necontrolabil, care induce efecte negative, posibil amenințătoare pentru vieți omenești (L. Barton, Snizeck, 2001);

- O perioadă dificilă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a greutăților, izbucnirea unor tensiuni sau conflicte care afectează funcționarea normală, declanșând puternice presiuni spre schimbare (Chiciudean, 2002);
- Nu doar dezastrele și catastrofele, ci și o mică discrepanță poate deveni o criză majoră dacă nu este prompt identificată și bine gestionată, în funcție de specificul firmei sau instituției, managementul crizei fiind necesar culturii organizaționale (Burnett, 2002)
- Un eveniment sau asociere de circumstanțe care amenință integritatea, reputația sau chiar viața individului ori a organizației, afectează sentimentul de siguranță și valorile oamenilor implicați, cu posibile pagube considerabile (C. Sapriel, 2003);
- În opinia autorilor M. Regester și J. Larkin (2003), criza reprezintă un eveniment, un dezechilibru care aduce compania sau instituția în atenția generală, potențial nefavorabilă prin prisma mediei de nivel național și, posibil, chiar a mediei internaționale, precum și în atenția altor grupuri importante de actori precum clienți, beneficiari, angajați și familiile lor, acționari, sindicate, furnizori, autorități, politicieni, comunitatea locală, asociații de protecție a mediului, asociații profesionale. Autorii avertizează că nu se pune problema *dacă* va interveni o criză majoră la nivel organizațional, ci *când* va veni, *cum* și *ce natură* va avea aceasta;
- Criză înseamnă un eveniment sau o serie de evenimente neașteptate, în afara rutinei, care creează un nivel ridicat de incertitudine și amenință, în mod real sau doar în percepție, obiective importante și prioritare ale organizației.

Criza în afaceri este definită de Institutul pentru Managementul Crizei drept un eveniment considerabil sau o serie de evenimente care, dacă nu sunt gestionate corespunzător, reprezintă o amenințare pentru marca, imaginea, renumele, activitatea și stabilitatea financiară a firmei. Cele mai întâlnite tipuri de crize în business sunt cele subite, de percepție, mocnite și bizare (ICM, 2025).

După Bundy și colaboratorii (2017), criza organizațională sau instituțională reprezintă un eveniment perceput de către manageri și de părțile implicate drept proeminent, important, neașteptat, posibil perturbator și amenințător, având în principiu patru trăsături de bază:

- a) constituie o sursă de *incertitudine, tulburare și schimbare*, în opinia autorilor Bundy și Pfarrer (2015), James și colaboratorii (2011), Kahn și colaboratorii (2013);
- b) este un eveniment *amenințător* sau *dăunător* pentru organizații, persoane și părți implicate, iar nevoile, interesele și pretențiile unora dintre acestea pot fi opuse (Coombs, Fediuk și Botero, 2012; James și colaboratorii, 2011; Kahn și colaboratorii, 2013);
- c) reprezintă un *fenomen comportamental* mai mult social decât ca funcție a factorilor depersonalizați din mediul obiectiv, creat de către actorii implicați (Coombs, 2010; Gephart, 2007; Lampel și colaboratorii, 2009);
- d) face parte dintr-un *proces mai amplu*, mai complex, care a dat semne, într-o evoluție sistemică, rareori fiind un eveniment izolat (Jaques, 2009; Pearson și Clair, 1998; Roux-Dufort, 2007).

Mulți autori din literatura de profil remarcă anumite *attribute* ale unei crize, care conturează și complexitatea fenomenului, precum:

- Elementul surpriză, dificultatea sau chiar imposibilitatea anticipării unei anumite crize, presiunea acută a timpului, frecvența apariției, incertitudinea răspunsului, importanța reacției și a rezoluției (Billings și colaboratorii, 1980).
- Incertitudinea, lipsa controlului, puține informații despre situația sau evenimentul care amenință vieți omenești ori proprietăți dar necesită intervenție adecvată foarte promptă, care este dificil de decis în momentul declanșării crizei, iar efectele acțiunii decise sunt greu de prevăzut (Snizek și colaboratorii, 2001).
- Huy (1999) specifică: (1) criza presupune ambiguitate mare, având cauze și efecte inițial necunoscute; (2) probabilitatea limitată a incidenței; (3) sunt evenimente neobișnuite; dar (4) necesită răspuns rapid; (5) prezintă amenințări serioase la adresa supraviețuirii organizației sau a instituției, precum și a părților interesate sau implicate; (6) criza reprezintă o problemă care impune decizii și măsuri prompte ce conduc la schimbări negative sau pozitive.
- După Pearson și Clair (1998), criza: (1) reprezintă o amenințare severă la adresa vieților omenești, respectiv a valorilor importante, respectiv oamenii, mediul înconjurător, valorile și proprietățile materiale, politica; (2) este rezultatul unei combinații complicate de evenimente rare; (3) poate exista un control limitat asupra apariției crizei; (4) presupune o incertitudine considerabilă; (5) informațiile sunt limitate; (6) presiunea timpului este semnificativă încă de la declanșarea crizei. Este necesar ca decidenții să ia în calcul și următoarele aspecte: fluxul de informații este sporadic și rapid; de obicei sunt implicate mai multe părți sau actori, persoane și organizații; timpul este foarte limitat pentru decizie, răspuns, acțiune efectivă; criza poate fi anticipată, dar poate să ne ia și prin surprindere; deși timpul este esențial în criză, calitatea deciziilor nu poate să fie sacrificată și nici nu trebuie sacrificată pentru rapiditate.

În cazul crizei acute având o durată necunoscută, Miller și colaboratorii (1963) au atras atenția asupra impactului crizei asupra persoanelor implicate: (1) provoacă modificări comportamentale diferite, uneori patologice; de exemplu frustrare, căutarea țapului ispășitor, ineficiență în acțiune, panică, teamă, disfuncționalitate; (2) persoana implicată își simte obiectivele și interesele amenințate; (3) criză pentru participanții direct implicați sau afectați, nu neapărat pentru ceilalți; (4) în rândul personalului organizației, criza provoacă tensiune, instabilitate, stres, teamă, anxietate.

După H. Kahn (1993), criza poate fi descrisă și analizată printr-o serie de *caracteristici*: reprezintă un moment și un punct decisiv, de cotitură, într-o înșiruire de secvențe interconectate de evenimente și de acțiuni; constituie un pericol, o amenințare la siguranța, integritatea și scopurile urmărite de cei implicați; este o situație dificilă dominată de cerința și nevoia de acțiune a participanților; convergența unor evenimente a căror combinație induce un nou set de circumstanțe; eveniment cu importante consecințe care influențează viitorul persoanelor și părților implicate; perioadă în care crește incertitudinea legată de evaluarea situației și de identificarea alternativelor la îndemână; perioadă și situație în care scade controlul asupra evenimentelor și a efectelor acestora; criza este definită de un simț al urgenței, ce provoacă stres și anxietate în rândul participanților și al persoanelor și organizațiilor afectate; în setul de circumstanțe create de criză, mai ales la început, informațiile disponibile sunt insuficiente ori inadecvate, ceea ce poate adânci criza; presiunea crescândă a factorului timp se manifestă asupra

tuturor celor direct implicați; situația provoacă tensiuni între participanți, între actorii afectați, posibil și între participanți și autorități; determină schimbări în relațiile dintre participanți.

În opinia lui I. Chiciudean (2011), criza organizațională se poate recunoaște după următoarele *elemente* tipice: caracterul său surprinzător, amenințător și atipic vieții cotidiene, cu posibilitatea de preluare și de exacerbare mediatică; rapiditatea desfășurării; incertitudine; insuficiența informațiilor relevante și interesul ridicat al publicului pentru evenimentul sau pentru situația creată; pierderea controlului asupra desfășurării și asupra efectelor, respectiv impactului crizei; atenția semnificativă acordată de public – în primul rând de clienți, de organizația afectată – mai ales de angajații acesteia, de media, autorități, guvern, populația generală; tendința frecventă a liderilor și a autorităților de adoptare a unei mentalități vechi ce activează comportamentul de „asediu”, invocând de obicei prevederi legislative în loc să recunoască situația, să o confrunte deschis și astfel să-i minimizeze impactul negativ; panică, afectând reacțiile persoanelor și luarea deciziilor; nevoia de a soluționa problema în mod real și satisfăcător, inclusiv în spațiul public.

După familiarizarea cu termenul, definirea și descrierea crizei, este utilă cunoașterea *elementelor contextuale* semnificative în declanșarea și evoluția crizelor organizaționale, majoritatea semnalate de T. Libaert (2008):

- *Factorul uman*, respectiv *angajații* reprezintă resursa principală a organizației, astfel încât, pentru prevenirea, limitarea, gestionarea adecvată și soluționarea crizei este necesară cunoașterea și îmbunătățirea factorilor care afectează direct și semnificativ resursele umane, precum mediul și condițiile de muncă (îndeosebi cele periculoase) și de viață, condițiile de salarizare și promovare, intensitatea, complexitatea și dificultatea activității lor, surmenarea, blocarea activității, situația organizației pe piață și în mediul extern, incapacitatea de plată, restructurările etc.
- *Tehnologia*, un factor complex și indispensabil ce avansează extrem de rapid, este practic într-un progres continuu care nu poate fi ignorat de nicio firmă și instituție; pe lângă avantajele tehnologice, trebuie luate în calcul riscurile și amenințările informatice asupra datelor, informațiilor și banilor la nivelul persoanelor și organizației.
- *Media* reprezintă un factor esențial în comunicare și audiență în general, iar în criză devine crucial, având în vedere inclusiv riscurile de exagerare mediatică, de intoxicare, manipulare, exclusivități sau chiar știri false. Dată fiind importanța cotidiană a acestui actor, nu numai în crize, majoritatea companiilor cultivă o bună relaționare cu presa prin mijloace și resurse specifice.
- *Internetul* are un rol decisiv în difuzarea și propagarea rapidă a informațiilor dorite pentru comunicarea, ghidarea și sprijinirea persoanelor afectate, dar și în propagarea de informații concurențiale, zvonuri, informații parțiale și știri false, platforme și tehnologii pentru modificarea sau deturnarea mesajelor ori a vizibilității acestora, forumuri de acțiuni militante.
- *Legislația*, cadrul de reglementare în vigoare, din punctul de vedere al acoperirii, clarității, complexității, frecvenței modificărilor, aplicabilității și implementării, birocrăției implicate;

- *Neîncrederea populației* în anumite instituții publice, în marile corporații și companii, uneori chiar în progresul științific prin aderarea prea facilă la știri false și teorii conspiraționiste și în lipsa unei protecții active a unor instituții specializate.
- *Globalizarea*, facilitând circulația și accesibilitatea la bunuri și servicii, dar sporind concurența acerbă și influențând profund practicile, standardele, trendurile și rivalitățile.
- *Mediul înconjurător* și sustenabilitatea activității umane față de acesta, sensibilitatea și preocuparea crescândă față de calitatea aerului, apei, hranei și solului, a mediului de viață și de muncă, precum și față de celelalte aspecte care au provocat și adâncesc criza globală de mediu.
- Sistemul de *justiție*, prin prisma mediatizării alerte și acerbe a unor cazuri juridice, procese, soluții și tergiversări de răsunet, uneori provoacă nemulțumiri, proteste și, rareori, crize.
- *Metrologia*, cu tehnici științifice care permit detectarea unor radiații, compuși toxici, substanțe interzise din alimente, apă, aer, corpul uman, transformând descoperirile mediatizate în potențiale crize.
- *Organizațiile nonprofit* cu rol important în monitorizarea unor domenii, în avertizarea, protejarea, sprijinul și reprezentarea unor categorii vulnerabile sau defavorizate, a unor profesii și grupuri, ca de exemplu protecția copilului, a persoanelor cu dizabilități, a victimelor abuzurilor, a pacienților, a consumatorului, a angajaților, protecția mediului etc.

Prin urmare, managementul crizei se referă la acțiunile, deciziile, măsurile, resursele, efortul și comunicarea liderilor organizației destinate să reducă probabilitatea declanșării unei crize, să minimalizeze afectarea, pierderile și daunele cauzate de criză și să restabilească ordinea și echilibrul după criză (Bundy și Pfarrer, 2015; Kahn și colaboratorii, 2013; Pearson și Clair, 1998).

Perspectiva *internă* a managementului crizei cuprinde dinamica managementului riscurilor, coordonarea sistemelor complexe de tehnologii și relaționare, proiectarea de structuri organizatorice de prevenire, intervenție, reducere a impactului și de revenire din criză. Iar perspectiva *externă* a managementului crizei se referă la interacțiunea organizației cu actorii externi, modelarea percepțiilor și coordonarea cu aceștia pentru a preveni, a rezolva criza și a se dezvolta ulterior.

Fazele unei crize

Pentru a putea răspunde cât mai adecvat unei crize și pentru a limita durata și efectele ei negative, este util să privim fenomenul dintr-o perspectivă mai largă. Principalele etape ale unei crize, după cum sunt menționate și de majoritatea autorilor în literatura de specialitate, sunt următoarele: pre-criza, criza propriu-zisă cu derularea întregului eveniment, urmată de etapa post-criză. Studiul și managementul crizei vizează toate fazele și aspectele acesteia în detaliu.

Prima etapă se referă la perioada dinaintea apariției unei crize, în care o persoană și, respectiv, o organizație pot conștientiza și evalua riscurile apariției unor crize în viața lor într-un context dat, pot lua măsuri concrete de pregătire pentru crize, pot cere ajutor experților și, adeseori, pot identifica unele semne și semnale ale unei crize care va urma. Aceasta este o

etapă esențială care permite, într-o anumită măsură, prevenirea, anticiparea, detectarea timpurie, limitarea, oprirea și mai buna gestionare ulterioară a unor tipuri de crize, cu ajutorul abilităților specifice, datelor, informațiilor, măsurilor, instrumentelor și resurselor potrivite. În pre-criză trebuie identificate și evaluate corect riscurile relevante companiei, care pot fi de finanțare, comerciale, de fabricație, de piață, de mediu, ale sectorului, furnizorilor, distribuitorilor, concurenței, tehnologiilor, legislative, mediatice, manageriale și altele. Tot în această fază este foarte importantă și recunoașterea semnelor și a *semnalelor* care avertizează organizația în legătură cu o potențială criză, pentru a o evita:

- interne – lipsa, inadecvarea ori neactualizarea unor tehnologii, tehnici și resurse inclusiv informatice, disfuncții tehnice, întreruperi serioase în aprovizionare, personal insuficient, încărcat, nemulțumit și demotivat, probleme și conflicte interne, relaționare defectuoasă între angajați și conducere, îngrijorări legitime, atenționări și sesizări ale personalului, plecarea unor angajați, breșe sau incidente în respectarea procedurilor și normelor de siguranță, securitate, sănătate, protecția mediului, pierderi sau scurgeri de informații confidențiale ale firmei, lipsa transparenței, investiții riscante, probleme cu lichiditățile, practici lipsite de etică din partea managementului sau angajaților, conflicte de interese, fraude;
- externe – semnale dinspre clienți precum nemulțumiri, reclamații, returnări de produse și reorientare pe piață, mențiuni negative în media, studii sau sondaje, estimări negative ale unor lideri de opinie din domeniu, aspecte tehnice sau financiare reclamate, avertizări oficiale, zvonuri, creșterea anormală a vânzărilor și profitului unei firme concurente, schimbări în comportamentele și interesele specifice ale comunității de clienți, apariția de noi tehnologii care schimbă considerabil produsul, serviciul sau afacerea, modificări legislative importante, evenimente din piață sau economie care influențează aprovizionarea, consumul și circulația etc.

A doua etapă cuprinde întregul eveniment al crizei, de la izbucnire și până la rezolvare și încheiere, cu faza acută și cea cronică a crizei, incluzând manifestarea ei din primul moment, reacțiile, efectele, impactul, deciziile și acțiunile întreprinse, stabilizarea, comunicarea, precum și rezultatele gestionării crizei în cauză. Aici este crucială conștientizarea situației, identificarea exactă a problemei, a cauzei principale, a efectelor și a componentelor negative specifice, pentru a interveni ținând. Organizația trebuie să-și asume răspunderea pentru greșeli și să arate că îi pasă atât la nivel faptic, dar concomitent și comunicațional, pentru a nu afecta și mai mult încrederea publică.

A treia etapă privește revenirea după criză, începând cu analiza evenimentului parcurs și a răspunsului la criză, urmată de concluzii și de lecții învățate, de strategii de recuperare și revenire după criză, plus identificarea unor oportunități pentru dezvoltare ulterioară și o mai bună reziliență în fața evenimentelor negative. Unii experți consideră că o criză poate constitui chiar ocazia de creștere și îmbunătățire față de situația anterioară crizei, atât pentru persoane cât și pentru organizații.

În continuare sunt abordate fazele principale ale procesului crizei la nivel organizațional din perspectivă internă și externă, în viziunea autorilor Bundy și colaboratorii (2017).

Tabelul 1. Procesul crizei organizaționale – cadrul de analiză

Etapa	Perspectiva
I. PRE-CRIZĂ: prevenirea crizei; pregătirea pentru criză	Internă: Identificarea și cuantificarea riscurilor de criză specifice, relevante organizației. Sistem de avertizare privind posibile crize, prevenirea. Recunoașterea semnelor, semnalelor, alertelor relevante și luarea măsurilor potrivite care să oprească declanșarea crizei sau să o limiteze. Pregătirea organizației din timp pentru a putea răspunde cât mai adecvat la o potențială criză: formarea și instruirea echipei, evaluarea riscurilor, dezvoltarea unui plan de intervenție și de comunicare de criză, alocarea resurselor necesare, informarea și pregătirea angajaților, simulări.
	Externă: relațiile cu persoanele și cu părțile care ar putea fi implicate sau afectate direct și indirect de potențiale crize.
II. Criza în desfășurare: MANAGEMENTUL CRIZEI	Internă: leadership, reacție, adaptare, acțiune, comunicare, limitarea efectelor negative, susținerea angajaților, clienților și a altor părți afectate de criză
	Externă: percepțiile și reacțiile actorilor, părților implicate, comunicarea externă.
III. POST-CRIZĂ: rezultate, schimbări	Internă: măsurarea efectelor și a reacțiilor, proces de învățare personală și organizațională, adaptare, revenire, lecții învățate, schimbări, managementul schimbării.
	Externă: evaluări sociale, economice, identificarea de oportunități post-criză în piață.

Sursa: traducere și adaptare după Bundy și colaboratorii, 2017.

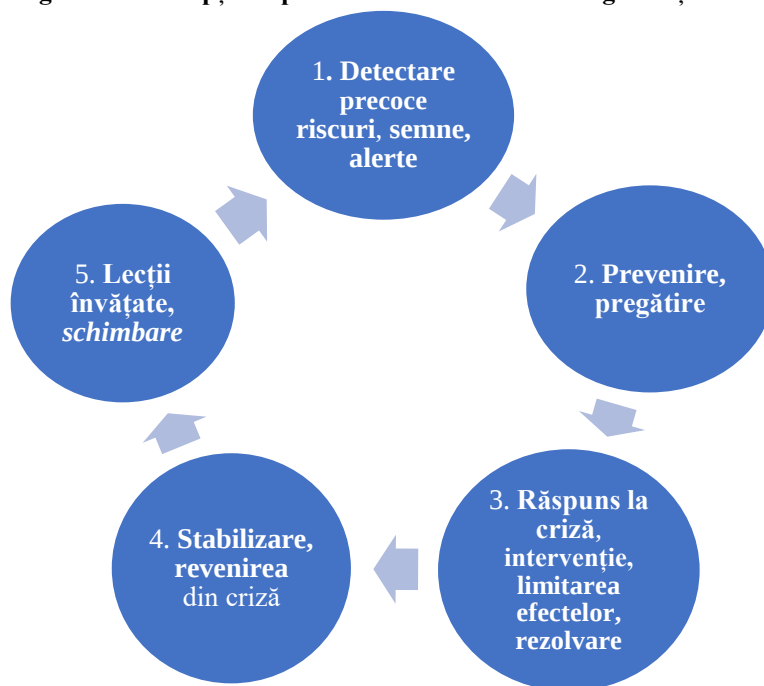
O cunoscută și utilizată stadializare a crizei îi aparține lui S. Fink (1986), citat de A. Marker (2020), stabilind următoarele patru faze ale unei crize:

1. *Pregătirea pentru criză* (engl. “*prodromal period*”) – se referă la acțiuni și resurse prevăzute din timp atât pentru a putea *preveni* diverse tipuri de incidente, evenimente nedorite și crize, cât și pentru a recunoaște rapid și a face față cât mai bine crizelor care n-au putut fi evitate;
2. *Faza acută a crizei* (engl. “*acute crisis*”) – cuprinde intervalul scurt de timp dintre izbucnirea acesteia, manifestarea intensă și reacțiile imediate pentru limitarea crizei, măsurile de urgență pentru reluarea controlului și diminuarea efectelor negative, distructive ale crizei;
3. *Etapa cronică a crizei* (engl. “*chronic crisis*”) – descrie desfășurarea crizei după șocul inițial, constând în informare, investigare, analiză, comunicare, decizii și acțiuni ținute pentru înțelegerea corectă și rezolvarea problemei utilizând resursele alocate special, stoparea efectelor negative, controlul și ameliorarea situației, strategia de revenire.
4. *Soluționarea și terminarea crizei* (engl. “*crisis resolution*”) și post-criza – reprezintă etapa în care măsurile întreprinse au condus la stabilizarea situației și rezolvarea crizei, urmate de eforturi pentru revenirea cât mai deplină după eveniment, reechilibrare, precum și analiza post factum cu tragerea concluziilor.

După soluționarea și depășirea situației de criză se mai poate adăuga o etapă suplimentară, dedicată lecțiilor învățate și transformării lor într-o *schimbare* reală, privind provocările evenimentului nedorit drept oportunitate de creștere și de dezvoltare față de momentul dinaintea crizei. În această etapă, oamenii și organizația pot generaliza învățămintele din criză, pot lucra mai bine împreună, își pot consolida reziliența, poziția și abilitățile și pot decide să devină „pregătiți pentru orice” integrând schimbarea în viața organizațională curentă. Pentru un management mai performant al crizei, această stadializare abordează criza ca pe un proces complex și ciclic prin care trece organizația, care începe cu recunoașterea semnalelor oricât de fine dar relevante și se încheie cu învățămintele și schimbarea, chiar dacă de fiecare dată vor fi alte particularități.

Experții I. Mitroff și K. Fearn-Banks, citați de Chiciudean și David (2011), au identificat următoarele cinci faze distincte ale crizei: detectarea semnelor și semnalelor, studierea și prevenirea crizelor, controlul și izolarea daunelor și a pierderilor cauzate de criză, refacerea după criză și, respectiv, învățarea din criză.

Figura 2. O accepțiune procesuală ciclică a crizei organizaționale



Sursa: autorii.

În ceea ce privește cauzele crizelor, în continuare sunt prezentate exemple relevante de probleme, situații și evenimente care pot conduce frecvent la crize, în funcție de *nivelul* de manifestare a crizei – individual, organizațional, societal – și de context, astfel:

- La nivel *individual*: decesul brusc sau îmbolnăvirea gravă a unei persoane foarte apropiate; diagnosticarea cu o boală gravă sau incurabilă; abuzul, trauma fizică sau psihică; despărțirea, divorțul; adicția, dependența de substanțe; expunerea la un eveniment violent; pierderea locului de muncă într-o perioadă dificilă, de recesiune sau declin economic, șomajul; pierderea locuinței; falimentul; îmbătrânirea precoce; suprapunerea unor evenimente dificile.
- La nivel *organizațional*: întreruperi, avarii ale sistemelor informatice și breșe de securitate cibernetică, provocând blocarea activității; abateri tehnice sau

- tehnologice; încălcări ale legislației (de organizare, funcționare, dotare, producție, siguranță, securitate și sănătate la locul de muncă, finanțare, marketing, confidențialitate etc.); deficit de personal important, cheie pentru organizație; întreruperi în aprovizionare și transport; fraude; corupție; comunicare și relații publice deficitare, afectarea imaginii, reputației; accidente de muncă; violență la locul de muncă; abuzuri ale unui șef ierarhic sau manager; conflicte; grevă; lipsă de lichidități, incapacitate de plată; preluări ostile; dezastre naturale și provocate de om.
- La nivel *societal*: schimbări climatice și dezastre naturale - cutremure, inundații, incendii, furtuni și uragane, alunecări de teren, avalanșe, erupții vulcanice etc.; dezastre cauzate de acțiunea omului, inclusiv ecologice; atacuri, terorism, conflicte armate, războaie; urgențe medico-sanitare precum epidemii și pandemii, accidente colective, crize umanitare – majoritatea conflictelor și dezastrelor implică și o componentă medicală; corupție la nivel înalt; crimă organizată, violență; disponibilizări în masă; declin, recesiune și alte perturbări economice; inegalitate și sărăcie; migrație considerabilă; greve, proteste masive care degenerază, revoluție; nemulțumiri majore cauzate de rezultatele unor confruntări electorale la nivel local, parlamentar, prezidențial; conflicte politice, răsturnări politice majore și altele.

Efecte ale crizei

Tipul, natura, nivelul și dimensiunea crizei conturează efectele acesteia. O criză poate afecta, atât în mod direct cât și indirect, persoane, organizații, comunități, populații, mediul înconjurător, piețe și sectoare de activitate, societăți.

Pentru o firmă, criza poate avea următoarele efecte: perturbări și blocaje de tip operațional și financiar, afectarea încrederii, imaginii și reputației, stresarea și demobilizarea angajaților, scăderea comenzilor și a vânzărilor, implicit a veniturilor, putând ajunge până la faliment și închidere sau la restructurare și reinventare.

Pe de altă parte, principalele efecte ale unei crize economice, spre exemplu, rezidă în modificări de prețuri, scăderea consumurilor și a vânzărilor, implicit afectarea unor afaceri, restructurări, închiderea unor firme mai ales mici și mijlocii, creșterea șomajului și perturbări ale pieței forței de muncă, reducerea unor venituri individuale, de business și fiscale, scăderea investițiilor, restricționări ale creditării, reacții și schimbări instituționale, instabilitate, vulnerabilitate, austeritate și sărăcie, creșterea datoriei publice, posibil recesiune.

Principalele tipuri de efecte ale crizei pot fi grupate astfel:

1. **Afectarea efectivă a participanților direcți și indirecți la criză** – în sens fizic, psihologic și material, cu diferite grade de severitate; criza se poate solda cu diferite pierderi, de la bunuri uzuale, la posesiuni importante, investiții, economii, utilități, infrastructură, locuri de muncă, firme, bunăstare, accesul la bunuri și servicii vitale, până la siguranța, securitatea, sănătatea și viața unor oameni și comunități.
2. **Amenințarea organizațiilor, instituțiilor, domeniului de activitate** în care acționează criza în mod direct și indirect. „Criza acționează ca un virus, perturbă lanțul productiv orizontal, apoi pe cel vertical, afectând treptat toate structurile cu care e conectată” (Nistor, 2014). Afectarea încrederii și o imagine negativă lăsată de criză pot avea repercusiuni asupra întregului domeniu sau sector, deoarece media și

publicul vor extrapola situația și vor fi tentați să creadă că toți cei din domeniu pot face aceleași greșeli, cu aceleași urmări pentru public.

3. **Schimbarea imaginii, misiunii și a scopului** organizației, datorită percepției acesteia de către opinia publică: bine sau rău. „O criză nu afectează numai structura fizică a unei organizații, ci și sistemul ei simbolic, cultura organizațională: simboluri, tradiții, credințe, mituri, valori”, observa autorul Chiciudean (2002). Criza are forța de a imprima o imagine defavorabilă asupra întregii activități și performanțe ale organizației, iar oamenii tind să creadă cu ușurință că nimic din ceea ce făcea organizația înainte nu mai este bun. Această percepție poate fi valabilă și în cazul unor mari personalități din sfera politică, managerială, medicală, artistică etc. care comit o greșală răsunătoare mediatizată intens, sau care se confruntă cu un eșec important și, în funcție de context și de gestionarea momentului, pot fi profund contestați în ciuda tuturor succeselor și realizărilor anterioare incontestabile.
4. **Efectul de contagiune**, un termen derivat din medicină, indică în acest caz propagarea sau răspândirea unei crize și/sau a efectelor acesteia, un fenomen manifestat îndeosebi la crizele economice, financiare (Păun, 2010) și la crizele de mediu, dat fiind numărul însemnat de persoane, familii și firme, posibil întregi domenii de activitate pe care o astfel de criză le afectează profund negativ într-o perioadă relativ scurtă de timp, prin scăderea veniturilor, stabilității, siguranței și a bunăstării, pierderea unor proprietăți, iar în cazul schimbărilor climatice și a crizelor de mediu – prin afectarea sănătății și a siguranței.
5. **Nivelul individual**. Fiecare persoană traversează diferite situații dificile și crize de-a lungul vieții și este direct afectată de acestea într-o măsură mai mare sau mai mică, fie că se confruntă cu situații de criză la nivel individual, familial, profesional sau social. Conștientizarea și acceptarea acestei realități, urmate de pregătirea cât mai timpurie pentru criză, reprezintă indiscutabil un avantaj individual, ajungând actualmente o necesitate. „Crizele perturbă lumea subiectivă a individului, modul în care percepe lumea și pe el însuși, simțul autoevaluării, al puterii și al identității, echilibrul intern...” (Chiciudean, 2002) Iar atunci când o criză organizațională se suprapune unei crize individuale, situația persoanei respective este și mai dificilă, necesitând ajutor, suport de la cei din jur, sau servicii de specialitate.

Reacții ale persoanelor la crize

Atât în plan profesional, cât și personal, este foarte important să putem recunoaște atunci când fiecare dintre noi sau o persoană apropiată nouă – un membru al familiei, prieten, vecin, coleg, angajat, șef, partener de afaceri, client, colaborator – traversează o criză personală semnificativă. Această situație de criză influențează majoritatea aspectelor, relațiilor, interacțiunilor, activităților și rezultatelor vieții cotidiene a individului, putând bloca reacțiile și funcționarea normală și chiar degenera, dacă nu se intervine adecvat.

La fel de important este și să știm la ce să ne așteptăm din partea oamenilor și cum ar trebui să reacționăm atunci când se declanșează o criză în organizație sau în viața lor personală. În continuare sunt prezentate principalele reacții de ordin fizic și emoțional ale indivizilor care traversează o criză considerată semnificativă, după cum au fost sintetizate în literatura de specialitate.

Tabelul 2. Reacții posibile ale persoanelor în timpul unei crize importante

Reacții de tip fizic	Reacții de ordin emoțional, psihic
▪ Sperietură, respirație și ritm cardiac accelerate, transpirație, hipertensiune; ▪ Oboseală fizică; ▪ Blocaj; ▪ Dificultăți de concentrare; ▪ Probleme digestive, greață, crampe, diaree; ▪ Dificultăți în luarea deciziilor; ▪ Cefalee; ▪ Dificultăți în rezolvarea problemelor; ▪ Amețeală, tulburări de echilibru; ▪ Instabilitate emoțională; ▪ Pierderea apetitului alimentar; ▪ Tensiune musculară; ▪ Tulburări de somn; vise urâte.	▪ Confuzie, dezorientare, nesiguranță; ▪ Senzație de suspiciune și de persecuție; ▪ Sentimentul lipsei de suport și de ajutor, senzație de abandon; deznădejde; ▪ Sensibilitate extremă, tresare foarte ușor; ▪ Izolare, retragere socială; ▪ Stres, anxietate, panică; ▪ Explozii de mânie; iritabilitate, agresivitate; ▪ Variații rapide ale stării emoționale; ▪ Tulburări de memorie; ▪ Tendința de externalizare, blamarea altora; ▪ Hipervigilență și posibil insomnie; ▪ Sentimente de vinovăție, autoblamare; ▪ Tristețe, putând evolua până la idei suicidare și chiar tentativă de sinucidere.

Sursa: traducere și adaptare după Roberts și Yeager, 2009.

R. Vraști oferă o interesantă identificare și descriere comparativă a trăsăturilor comune ale crizelor individuale și organizaționale, prezentată spre consultare în tabelul următor.

Tabelul 3. De la criza organizațională, la criza individuală - caracteristici comune

Caracteristici	Detalii
Criza este o amenințare, un pericol, dar concomitent și o posibilă oportunitate	Criza poate depăși capacitatea de apărare și de răspuns adecvat a persoanei sau firmei, dar reprezintă și o șansă pentru că o forțează să caute resurse, ajutor, soluții, să își depășească limitele, o învață noi modalități de adaptare și reacție pentru a face față situației (coping) sau strategii de adaptare, aspecte care o întăresc și o pregătesc pentru incidente și crize viitoare.
La nivel individual, criza prezintă un tablou clinic complex	Persoana în criză prezintă manifestări diverse, fiind dominante elemente afective și comportamentale instabile în timp, fără a contura neapărat un anume tablou clinic. Individul se stresează, se simte vulnerabil, poate deveni traumatizat și epuizat, dar are și ocazia de a se elibera de unele angoase, frici, credințe eronate și reacții greșite sau autodestructive, în anumite condiții. Iar firma lovită de criză poate reacționa neașteptat, haotic sau nepotrivit la începutul evenimentului.
Criza conține sămânța dezvoltării și transformării	Criza poate stimula dezvoltarea personală și organizațională prin mobilizarea resurselor existente și prin construirea altora noi pe parcursul rezolvării ei: persoana și organizația care au depășit deja o criză nu vor mai fi niciodată ca înainte, putând evolua prin întărirea capacității de gestionare a urgențelor și crizelor, îmbunătățirea unor capacități și competențe, creșterea autoeficacității și a stimei de sine.
Nu există panacee sau intervenții standardizate, trebuie identificată și adaptată intervenția potrivită în fiecare caz	Criza nu se rezolvă după rețete prestabilite, nici șabloane, ci necesită un răspuns unic și irepetabil pentru o situație unică și irepetabilă în detaliile ei, pentru care putem doar să ne pregătim (mental, fizic, material, financiar, informațional etc.) din timp și să încercăm s-o prevenim.

Managementul situațiilor de criză

Caracteristici	Detalii
Criza reprezintă (și) o necesitate de schimbare	Criza poate apărea pe fundalul stagnării, „întrutării”, imobilității și inflexibilității individului și organizației în fața riscurilor și a situațiilor dificile și dinamice de viață personală, profesională, economică, socială, politică.
Criza este universală	Prezență inevitabilă existenței umane, în toate culturile, societățile și țările din toate timpurile. Afectează pe toată lumea, mai devreme sau mai târziu. Necesită conștientizare, acceptare și pregătire la nivel individual, organizațional și social, nu negare.

Sursa: adaptare după R. Vraști, 2012.

Cauzele principale de conflicte și de crize *în interiorul* unei organizații, în opinia aceluiași autor R. Vraști (2012) și completările autorilor, ar fi următoarele:

- Identitatea membrilor organizației – apartenența la un brand, produs sau serviciu, la o echipă, departament, la un grup, la o activitate, mișcare etc., ce poate determina criza identitară.
- Diferențieri importante între membrii organizației; de exemplu, elitismul dat de poziția ierarhică și socială, de studii, de salariu, de statutul profesional, de realizările personale.
- Structura organizațională – prin centralizare, rigiditate, fragmentare, birocrăție, formalism, complexitate ridicată, bariere artificiale și neadaptare .
- Diviziunea muncii, controlul și coordonarea – mai ales dacă sunt inechitabile, inadecvate sau inflexibile, dacă nu se ia în considerare specificul muncii în fiecare post și structură.
- Organizarea muncii, condițiile și mediul de lucru cu riscurile asociate, încărcătura individuală de muncă, complexitatea muncii, ambiguitatea responsabilizării, relaționarea profesională.
- Sistemul și modul de comunicare în companie.
- Competiția dintre angajați, echipe, manageri, produse, departamente, secții, sucursale etc.
- Insuficiența sau deficitul de resurse, respectiv de personal competent și instruit, de tehnologii, de bani inclusiv pentru investiții, de date și informații relevante, de resurse materiale, de timp.
- Distribuția puterii în companie sau instituție; stilul de conducere.
- Sistemul și nivelul de salarizare și de recompensare, modul de promovare.
- Devalorizarea, demotivarea angajaților.
- Riscuri și incertitudine atât la nivel intern, cât și la nivel extern, volatilitate.
- Cum se produc schimbările în organizație, mai ales în contextul actual atât de fluid.

Odată ce cunoaștem principalele riscuri și cauze potențiale de criză relevante la nivelul organizației și în mediul extern al acesteia, se pot contura și anumite *strategii* menite să prevină crizele organizaționale, cum ar fi (adaptare după Roberts și Yeager, 2009):

- În primul rând, cunoașterea nevoilor de bază ale organizației, echipelor și ale personalului, o atitudine și un răspuns potrivit al conducerii la acestea.

Conceptul de criză

- Siguranța și securitatea locurilor de muncă, siguranța financiară reală asigurată în companie.
- Organizația are suficienți angajați competenți, motivați și responsabilizați în raport cu volumul, riscurile și complexitatea activității.
- Organizația conferă o identitate construită special, inclusiv de brand, precum și un sentiment de apartenență, care să fie definitiv și puternic.
- Transparența, comunicarea, disponibilitatea și sprijinul asigurate de organizație – la nivelul conducerii, între manageri și angajați, între colegi, precum și cu departamentele de resurse umane, financiar, juridic, administrativ.
- Relaționarea, asigurarea unei relații de suport cu cel puțin un angajat din organizație, întrucât aceasta conferă un confort suplimentar fiecărei persoane.
- Acceptarea – oamenii au nevoie să se simtă acceptați de către cei apropiați, de către cei cunoscuți; apartenența la cel puțin un grup.
- Setul de valori comune împărtășite, recunoașterea muncii, recunoașterea efortului, implicării și a contribuției fiecăruia la activitatea, rezultatele și performanțele companiei, promovarea meritocratică.
- Unul sau mai multe roluri sociale care conferă persoanei un plus de sens și de stimă de sine.

Tema 1

- De ce este necesar să studiem și să ne pregătim pentru crize?
- La ce niveluri se pot manifesta crizele?
- Ce este o criză?
- Enumerați caracteristicile principale ale unei crize.
- Dați două exemple de crize majore, una din România și cealaltă din străinătate sau la nivel global, în mod documentat cu date și informații relevante din surse credibile.
- Identificați o criză mai recentă care v-a afectat direct pe dvs. sau pe cineva apropiat, stabiliți cauza principală și descrieți fiecare etapă.
- Cum pot reacționa persoanele la crize? (reacții frecvente de tip fizic și emoțional, psihic)
- Identificați propriile reacții pe care le-ați avut când ați trecut printr-o criză (fie personală, fie organizațională sau de alt gen care v-a afectat în mod direct).

Bibliografie

- Ahmad ZA, Al-kharabsheh AA. *Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense*, Aust. J. Basic și Appl. Sci., 7(14): 425-435, 2013, https://www.researchgate.net/publication/328306846_Characteristics_of_Crisis_and_Decision_Making_Styles_among_Leaders_in_Jordanian_Civil_Defense
- Lisa H. Anders, Daniela Braun, Alexander Libman. *Crises, Adaptation, and Resilience—Exploring Crises Responses of Regional Organizations from the Perspective of EU Studies and Comparative Regionalism*. Polit Vierteljahresschr Vol. 66, 507–524 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11615-025-00617-7>
- Dicționare explicative și enciclopedice ale limbii române versiunea online, 2026, <https://dexonline.ro/definitie/criza%20/definitii>
- Bundy Jonathan, Michael Pfarrer, Cole Short, W. Timothy Coombs. *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, Journal of management, Vol. 43, issue 6, pages:1661-1692, 2017
- Byrne David, Gill Callaghan, Emma Uprichard. *Global Crises: Complexity Based Research and Practice for Social Transformation*, Bristol, 2025; online edition, Policy Press Scholarship Online, 18 Sept. 2025, <https://doi.org/10.1332/policypress/9781447370833.001.0001>
- Ion Chiciudean, George David. *Managementul comunicării în situații de criză*, București, Editura Comunicare.ro, 2011, ISBN 978-973-711-317-7
- Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2002, ISBN 973-8376-07-6
- Institute for Crisis Management (ICM). *Annual Crisis Report 2024, Global news coverage of business crisis in 2024*, issued June 2025, Indiana, USA
- International Rescue Committee (IRC). 2026 Emergency Watchlist: New World Disorders, <https://www.rescue.org/sites/default/files/2025-12/Watchlist26-Report.pdf>
- Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008
- Andy Marker. *How to build and Effective Crisis Management Team*, Smartsheet, USA, 2020
- Merriam-Webster Dictionary - thesaurus, an Encyclopaedica Britannica Company, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis>
- Eugen Nistor. *Teorii despre crize și comunicarea de criză*. Studia Universitatis Petru Maior, Philologia 16, p. 75, Târgu Mureș, 2014
- William Pammer, Jerri Kilian. *Handbook of conflict management*. Marcel Dekker Inc., New York, USA, 2003
- Cristian Păun. *Cauzele, propagarea și efectele crizelor într-o lume din ce în ce mai globalizată*. Revista Sfera politicii nr. 148, 2010, <https://revistasferapoliticii.ro/sfera/148/art02-paun.html>
- Alan Rosen. *Crisis management in the community*. The Medical Journal of Australia 167(11-12):633-8, PubMed, December 1997, https://www.researchgate.net/publication/13811070_Crisis_management_in_the_community#fullTextFileContent
- Emma Schwartz, *Global health crises*, <https://www.projecthope.org/>
- Dragoș I. Tănase. *Abordare procesuală și sistemică a crizei și managementul crizei*. În Economie teoretică și aplicată, Vol. XIX (2012), nr. 5(570), pp. 151-160

Conceptul de criză

R Ulmer, T Sellnow, M Seeger. *Effective Crisis Communication Moving From Crisis to Opportunity*, 4th edition, Sage publication, 2017

Radu Vraști. *Ghid Practic de Intervenție în Criză*, Kitchener, ON, 2012, <http://www.vrasti.org/Ghid%20Practic%20de%20Interventie%20in%20Criza.pdf>

Concern Worldwide US, <https://www.concernusa.org/story/worlds-worst-humanitarian-crises/>

INSSSE, baze de date statistice pe domenii de activitate, <http://statistici.INSSE.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

2. TIPOLOGIA CRIZELOR

Motto:

*„Nu lăsa niciodată să se irosească o criză gravă:
este o șansă de a face lucruri pe care înainte credeai că nu le poți face.”*

Rahm Emanuel, politician american democrat, diplomat

Obiective

- Cunoașterea elementelor și a criteriilor importante de diferențiere și clasificare a crizelor;
- Înțelegerea nevoii de identificare corectă și promptă a principalelor tipuri de crize;
- Distingerea principalele tipuri de crize, cu exemple;
- Descrierea diferitelor tipuri de crize;
- Recunoașterea unei crize.

Caseta 2. Cifre alarmante privind crizele la nivel global

- 305 milioane de oameni au avut nevoie de ajutor umanitar de urgență la nivel global în anul 2025, datorită extinderii și intensificării crizelor - îndeosebi conflicte și schimbări climatice.
- 12% din populația lumii se confruntă cu 89% din nevoile umanitare globale.
- Peste 123 de milioane de oameni au fost strămutați forțat la nivel mondial în anul 2024, dintre care 45,8 milioane în urma dezastrelor naturale (restul datorită conflictelor).
- 3,6 miliarde de oameni trăiesc deja în zone foarte sensibile la modificările climatice, suportând consecințele. Multe zone urbane din Europa sunt foarte vulnerabile la caniculă.
- Criza globală de mediu: dependența și consumul de combustibili fosili cauzează 75% din gazele cu efect de seră (GES) și 90% din emisiile de dioxid de carbon (CO₂), afectând direct sănătatea umană și a mediului; primele 20 cele mai puternice economii ale lumii sunt responsabile de aprox. 80% din emisiile globale de GES; o treime din hrana produsă se aruncă sau se pierde, risipa alimentară cauzând 6% din emisiile GES globale.
- 13 milioane de decese anuale în lume se datorează factorilor de mediu.
- 99% din populația globului respiră aer poluat.
- Poluarea aerului cauzează sau contribuie la aprox. 7 milioane de decese în lume anual, din care 400.000 de decese premature sunt la nivelul Uniunii Europene.
- Zoonozele cauzează anual aproximativ 2,5 miliarde de îmbolnăviri și 2,7 milioane de decese la nivel global.
- Schimbările climatice se estimează că vor cauza anual, în perioada 2030-2050, aprox. 250.000 de decese suplimentare prin subnutriție, malarie, diaree și stres termic, precum și 400.000 de decese prin efectele asupra sistemelor sanitare și asupra principalilor determinanți sociali ai sănătății. Zonele cu infrastructură de sănătate precară nu pot face față acestor probleme fără sprijin și asistență.
- Prejudiciul anual direct pentru sănătate al schimbărilor climatice este estimat la 2-4 miliarde de dolari până în anul 2030, fără a include costurile sectoarelor determinante – agricultură, sisteme de alimentare cu apă, canalizare, salubritate.

Surse: UN, GCHA, WHO, CDC, IRC, 2026.

Criterii utilizate, tipuri de crize

Sintetizând numeroasele definiții ale crizei, se observă accepțiunile de tulburare acută, dezechilibru, eveniment major complex, neașteptat, neobișnuit și incontrollabil, care ne scoate în afara rutinei, fiind amenințător fie pentru valorile, reputația, patrimoniul sau pentru integritatea, siguranța și pentru viața persoanelor și a organizației afectate, astfel încât necesită rapid decizii, comunicare, un răspuns cât mai adecvat în termeni de măsuri, intervenții și resurse

alocate. Ca atribute principale ale unei crize, literatura indică elementul surpriză, amenințarea, timpul scurt pentru decizie, dar și inevitabilitatea crizei – atât la nivel personal, cât și organizațional, economic și social, deși cu amploare și frecvențe diferite. Iar efectele crizei în plan personal, organizațional, juridic, economic, social și ecologic, nu pot și nu trebuie să fie ignorate: tensiune, stres, anxietate, modificări comportamentale, suferințe, afecțiuni, blocaje, întreruperi, defecțiuni, distrugerii, pagube și pierderi – umane, materiale, financiare, de mediu – pot fi provocate de crize. Pe de altă parte, însă, criza poate reprezenta și o bună ocazie pentru învățare și pentru schimbare, atât la nivel personal, cât și de grup – organizațional, comunitar, societal.

Pentru recunoașterea, clasificarea, studierea și gestionarea crizelor, au fost utilizate în timp numeroase aspecte și criterii, dintre care amintim:

1. Intervenția factorului uman: crize sau dezastre naturale, cauzate de factori naturali și crize provocate de om (aceasta este una dintre primele clasificări din literatură).
2. Nivelul sau perspectiva: crize personale, organizaționale, sectoriale, de sistem, naționale, regionale, globale.
3. Domeniul sau sectorul în care se manifestă: crize economice și financiare, crize de mediu, crize sanitare, crize politice, crize sociale și umanitare etc.
4. Sursa și cauza crizei: evenimente determinate și amplificate de factori interni, factori externi sau de un mix al acestora, de factori structurali, conjuncturali, imediați și alții.
5. Apariția, viteza instalării și derularea în timp, durata unei crize: cu instalare bruscă sau lentă, criză scurtă sau lungă, crize temporare sau cronicizate.
6. Frecvența sau probabilitatea apariției: crize frecvente (de exemplu nemulțumiri îndreptățite ale clienților sau pacienților), rare (mari dezastre), potențiale (nu s-au declanșat încă, dar situațiile au potențialul real de a degenera).
7. Amploarea și severitatea: crize superficiale sau profunde.
8. La nivel organizațional – crize interne sau externe (endogene sau exogene), ultimele fiind mai greu de anticipat și prevenit; operaționale – afectează activitatea curentă, strategice – afectează elaborarea strategiilor, identitare – afectează identitatea instituției.
9. Efectele, consecințele, impactul crizei în termeni umani, materiali, financiar: asupra persoanelor direct implicate, asupra întregului personal al unei companii, asupra clienților sau beneficiarilor firmei, asupra partenerilor, furnizorilor și colaboratorilor acesteia, asupra populației dintr-o zonă, asupra publicului general etc.

Prin analiza *factorilor* pentru situații de criză la nivel organizațional, propusă de G. Lewis (2006), se disting următoarele elemente de bază pentru clasificarea și gestionarea crizelor: localizarea crizei – parte a afacerii, sucursală, clădire, zonă; temporizarea crizei – apariție bruscă, neașteptată sau cu semnale prealabile de avertizare; durata crizei; impactul crizei asupra activităților și proceselor organizației; efectele crizei asupra clienților, populației; afectarea premiselor afacerii; afectarea imaginii și reputației firmei sau instituției; afectarea fizică și psihologică a personalului companiei; impactul asupra proprietății; efecte asupra mediului; afectarea structurii sociale; presiunile de tip concurențial.

O altă clasificare a crizelor ține seama de elementele intenționalitate și violență, rezultând astfel crizele provocate de natură care pot fi violente și nonviolente, urmate de crizele

intenționate nonviolente și respectiv cele intenționate violente, iar a treia categorie ar fi a crizelor neintenționate care se grupează, la rândul lor, în funcție de caracterul lor nonviolent și violent.

Luând în considerare factorul intenționalitate, Coombs și Holladay (1996) au conceput o clasificare a crizelor organizaționale în patru categorii mari, astfel:

1. Accidentele – reprezintă evenimente neintenționate care se pot produce în timpul derulării activităților organizației sau instituției, ca urmare a unor defecțiuni ale utilajelor, instalațiilor sau sistemelor, deficiențe, lipsuri, erori umane, dezastre naturale. De exemplu, lucrători decedați în timp ce reparau o conductă magistrală de apă, datorită surpării solului.
2. Greșelile – sunt acțiuni neintenționate care pot avea loc la nivelul organizației, de tip ambiguități, manipulări, ezitări, pe care un actor extern încearcă să le transforme într-o criză. De exemplu, declarații ambigue ale unui ministru de externe dintr-un stat membru UE privind relațiile țării sale cu UE în perioada pandemiei, contrare politicii UE; un alt exemplu, declarații neașteptate ale unui prim ministru al unui stat important privind relațiile țării sale cu NATO.
3. Transgresiunile – reprezintă acțiuni intenționate ale unor organizații sau state care încalcă în mod conștient reguli asumate, reglementări, contracte, acorduri sau tratate; acestea se pot manifesta prin ascunderea unor informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea unor reglementări inclusiv de tip concurențial.
De exemplu, criza din anul 2019 provocată de răsturnarea navei cu 14.000 oi în zona Portului Constanța, provocând inițial poluarea apei, urmată de poluarea solului și a aerului prin îngroparea superficială a cadavrelor lângă incinerator; crize de mediu din ce în ce mai frecvente determinate de gestionarea necorespunzătoare a deșeurilor, sau de importul și exportul de deșeuri, afectând pe termen lung sănătatea oamenilor și a mediului.
4. Terorismul – sunt acțiuni premeditate, planificate și realizate de către actori externi cu scopul de a produce daune unei organizații, rețele, comunități, economii sau unei țări, în mod direct – prin afectarea angajaților, clienților sau populației, sau indirect – prin perturbarea sau blocarea procesului de aprovizionare și producție, distrugerea infrastructurii, crearea de instabilitate și panică, suprasolicitarea serviciilor de urgență, reducerea vânzărilor, șantajarea și amenințarea conducerii și multe altele. De exemplu, afectarea profundă a populației, afacerilor, turismului și economiei în fiecare zonă de conflict, atac terorist, război.

Tipologia crizelor

Tabelul 4. Roata crizelor – tipologia acestora

Accidente „normale”		
Crize economice	Crize fizice	Crize de personal
- Recesiune - Căderi burse, piețe de capital - Bancare - Preluări ostile - Devalorizare monedă - Criza datoriilor - Speculative	- Accidente industriale - Întreruperi în aprovizionare, energie - Eșecuri de producție - Greșeli operaționale - Scurgeri - Explozii, dezastre industriale și de mediu	- Proteste, greve - Dezordine, perturbări grave - Violență, vandalism la locul de muncă - Rulaj prea mare al angajaților - Exod al personalului cheie - Deficit; stres și epuizare
Accidente „anormale”		
Crize infracționale	Crize informaționale	Crize de reputație
- Falsificări – produs, materiale, ingrediente - Răpiri, luare de ostatici - Acte de terorism	- Furt de date, informații - Falsificare înregistrări - Atacuri cibernetice - Disfuncții, întreruperi, perturbări grave - Dezinformare	- Împrăștiere de zvonuri / calomnii - Furt logo, brand - Scandaluri - Comportamente lipsite de etică sau deontologie - Dezinformare
Accidente naturale		
Dezastre naturale		
- Cutremure - Inundații - Incendii neprovocate - Furtuni, tornade, uragane	- Avalanșe - Erupții vulcanice - Secetă prelungită - Alunecări de teren	

Sursa: traducere și adaptare după Mitroff și Alpaslan, 2003.

Un concept foarte actual ce reflectă noul context global și asupra căruia experții atrag atenția este *policriza*, semnificând interconectarea și suprapunerea mai multor crize – de mediu, sanitare sau mediale, conflicte geopolitice, crize umanitare, crize energetice, instabilitate și crize economice, producând împreună un impact mult mai grav asupra oamenilor și societăților decât oricare în parte și afectând atingerea obiectivelor actuale de dezvoltare durabilă.

Tabelul 5. Dimensiuni și caracteristici ale crizelor multiple

Crize	Caracteristici
Temporară	○ Neașteptate ○ Derulare rapidă a evenimentelor după izbucnirea situației de urgență.
Social-ecologică	○ Victime umane, epidemii, mutații umane și animale ○ Epidemii, pierire în masă a animalelor ○ Scoaterea din uz a unei mari părți a resurselor naturale și activelor agricole.
Social-psihologică	○ Stare de stres, frică, depresie, fobie, panică etc. ○ Diminuarea rezistenței psihice a populației în perioada de după criză.

Crize	Caracteristici
Social-politică	○ Stări acute generatoare de conflicte sociale ○ Amplificarea tensiunilor politice pe plan extern ○ Rezonanță politică negativă pe plan intern ○ Tensionarea situației pe plan extern, rezonanță internațională negativă.
Economică și tehnologică	○ Pierderi economice considerabile în termeni financiari și naturali; ○ Ieșirea din funcție a sistemelor ingineresti, necesitatea unor cheltuieli substanțiale pentru restabilirea lor, nevoia unor fonduri speciale (de asigurare); ○ Necesitatea utilizării unui volum important de tehnică specială și nouă pentru lichidarea efectelor accidentului și prevenirea unor situații similare pe viitor.
Administrativ-organizațională	○ Ambiguitatea situației, dificultăți în luarea deciziilor și pronosticarea evenimentelor ulterioare; ○ Necesitatea atragerii unui important număr de specialiști, consultanți și instituții anticriză; ○ Necesitatea organizării de activități de evacuare și salvare.
Multiplă, policriză	○ Interacțiuni multiplicativă, urmări plurivalente; ○ Evenimente în lanț. Necesită pregătire și reziliență sistemică.

Sursa: adaptare după UNEP, 2024 Report.

Pe de altă parte, E. Devlin (2007) propune o clasificare simplă a crizelor organizaționale, în funcție de efectele acestora:

- *Crize soldate cu pierderi, daune, pagube nemateriale*, care pot fi: probleme de credibilitate privind produsul sau serviciul oferit; diferite defecte ale produsului sau serviciului; produsul sau serviciul furnizat nu este sigur pentru consum, putând determina afectarea, vătămarea sau chiar decesul unor utilizatori; falsificări ale produsului, designului, componentelor, materialelor, dozajului sau concentrației unor substanțe ori ingrediente principale folosite; percepție publică negativă asupra firmei sau instituției; schimbări în piață, de exemplu scăderea cererii pentru un anumit produs sau serviciu; probleme financiare sau criză de lichidități; probleme de relaționare cu angajații, conflicte, violență la locul de muncă sub diferite forme; incidente sau evenimente internaționale adverse;
- *Dezastre soldate cu pierderi, daune și pagube materiale*, respectiv dezastre naturale, accidente sau acte intenționate (exemple: cutremure, inundații, furtuni, incendii provocate sau nu, scurgeri de substanțe, avarierea sistemului de electricitate, explozie, bombardament);
- *Dezastre soldate cu pierderi, pagube materiale și nemateriale*, afectând sănătatea, integritatea, bunăstarea și chiar viața unor persoane sau grupuri de oameni.

Clasificarea bazată pe declanșator a lui Otto Lerbinger, citată de mulți autori din domeniu, ne atrage atenția asupra mai multor tipuri de evenimente cu frecvență ridicată și de interes mai ales la nivel organizațional, care vor fi prezentate detaliat în continuare: crize naturale, dezastre declanșate de diferiți factori naturali; crize tehnologice; crize financiare; confruntări, conflicte, crize confruntonale; actele de rea voință (engl. *malevolence*); crize cauzate de violență; fărâdelegi organizaționale – valori denaturate ale conducerii, înșelăciune, gestionare defectuoasă etc.; crize de comunicare, crize datorate zvonurilor; crize subite; crize care mocnesc (adaptare după Lerbinger, 1997 și Management Study Guide, 2026).

1. Crize naturale și dezastre produse de factori naturali

Acestea reprezintă perturbări ale naturii și ale mediului înconjurător, respectiv fenomene naturale de diferite intensități de la unele ușoare până la cele extreme, inclusiv schimbări și evenimente climatice, care conduc la diferite tipuri de crize naturale. Factorii naturali care cauzează astfel de crize și dezastre naturale sunt cutremurele, furtunile, tornadele, uraganele, tsunami, inundațiile, erupții vulcanice, incendiile neprovocate de om, alunecările de teren, seceta. De cele mai multe ori, aceste evenimente se situează în afara controlului oamenilor, dar se încearcă prognozarea, avertizarea și pregătirea autorităților, organizațiilor și a persoanelor pentru aceste situații.

Crizele cauzate de factori naturali provoacă importante pagube, blocaje, distrugerii materiale, vătămări și chiar pierderi de vieți omenești, cauzând crize personale și organizaționale, crize sanitare, umanitare sau sociale. De aceea autoritățile, firmele și persoanele din zonele cu risc trebuie să se informeze și se pregătească din timp pentru reacție și intervenție adecvată, prin dezvoltarea abilităților specifice și mobilizarea resurselor necesare, în scopul de a minimaliza pe cât posibil efectele devastatoare ale acestor evenimente asupra vieții persoanelor, comunităților și asupra mediului.

România se confruntă preponderent cu: seisme în zonele de risc ridicat, căldură, secetă, deșertificare în unele zone, insule de căldură în marile orașe, incendii, inundații, alunecări de teren și fenomene meteorologice extreme care au crescut ca număr și intensitate în ultimii ani, afectând populația. Este necesar să cunoaștem *riscurile* specifice fiecărei zone, pe baza informațiilor și a rapoartelor actualizate ale experților, impactul acestora asupra sănătății și vieții oamenilor, precum și măsurile recomandate pentru protecție și pregătire, comportamentele recomandate, resursele, serviciile și sistemele de intervenție disponibile. Au fost adoptate Strategia națională de reducere a riscurilor de dezastre 2024-2035 (HG 791/2024) și Strategia națională privind adaptarea la schimbările climatice pentru perioada 2024-2030, cu perspectiva anului 2050 (HG 1010/2024). Iar sursele de informare sunt cele autorizate precum Administrația Națională de Meteorologie, Inspectoratul General pentru Situații de Urgență etc.

Caseta 3. Schimbările climatice și sănătatea

Schimbările climatice, prin fenomene extreme precum valuri de căldură, caniculă, incendii, inundații, furtuni și uragane, care au devenit din ce în ce mai frecvente și mai intense, ne afectează direct sănătatea și viața, provocând sau contribuind la o serie de *crize* umanitare pe întregul glob.

Administrația Națională de Meteorologie a atras atenția asupra *schimbărilor climatice din România* și, implicit, asupra *efectelor* acestor fenomene asupra sănătății populației, precizând:

- Valurile de căldură, canicula, căldura umedă – prin disconfortul și stresul termic creat, pot provoca probleme respiratorii, morbiditate și mortalitate, precum și agravarea unor afecțiuni.
- Verile mai fierbinți și iernile mai blânde – influențează dezvoltarea agenților patogeni, a bacteriilor și creșterea numărului de cazuri de boli infecțioase (inclusiv apariția de epidemii); vara, copiii sunt foarte sensibili la bolile diareice.
- Verile mai lungi – creșterea expunerii la căldură și la radiații UV influențează statusul nutrițional mai ales la copii și la populația săracă/vulnerabilă, are efecte directe asupra sănătății pielii, sporește incidența afecțiunilor respiratorii, cardiovasculare, cutanate și a tulburărilor endocrine; căldura poate avea impact și asupra sănătății mintale, provocând, acutizând sau agravând anumite tulburări; vârstnicii, persoanele cu anumite boli cronice, supraponderalii, obezii și copiii sunt mai vulnerabili la căldură.
- Inundațiile – provoacă efecte considerabile asupra sănătății fizice și psihice a populației afectate, crescând riscul de apariție a unor afecțiuni cauzate de calitatea apei (boli diareice, hepatita virală A și altele).

- Inundații și furtuni mai frecvente și mai violente – contaminarea mediului cu substanțe chimice periculoase dislocate din locurile de depozitare, cu efecte negative asupra sănătății.
- Secetă prelungită și incendii provocate de creșterea temperaturilor și lipsa precipitațiilor, de prelungirea perioadei calde, cu riscurile aferente asupra sănătății.

Acordul de la Paris privind schimbările climatice încheiat în anul 2015, semnat și de țara noastră în 2016, atrage atenția asupra amenințării schimbărilor climatice și urmărește „consolidarea răspunsului global, în contextul dezvoltării durabile și al eforturilor de eradicare a sărăciei”, prin trei componente specifice consfințite și prin legea nr. 57/2017:

- menținerea creșterii temperaturii medii globale considerabil sub 2°C peste nivelurile preindustriale și limitarea creșterii temperaturii la 1,5°C peste nivelurile preindustriale, pentru a reduce semnificativ riscurile și efectele schimbărilor climatice;
- creșterea capacității de adaptare și rezistență la schimbările climatice și efectele lor dăunătoare, încurajarea dezvoltării cu nivel scăzut de emisii de gaze cu efect de seră, prin modalități care nu periclitează producția alimentară necesară;
- luarea măsurilor financiare necesare pentru reducerea considerabilă a emisiilor de GES și dezvoltarea rezilienței la schimbările climatice.

Reducerea conștientă a emisiilor de GES ar aduce mari avantaje sănătății și bunăstării umane, reducând poluarea aerului fără costuri majore, dacă suficient de mulți oameni adoptă comportamente mai sustenabile și mai sănătoase precum utilizarea cotidiană a transportului public sau alternativ (mersul pe jos, bicicleta, trotinetă) în locul automobilului personal, consumul responsabil de energie, evitarea risipei și a supraconsumului de orice fel, colectarea corectă a deșeurilor, reciclarea.

Surse: HG 1010/2024, ANM 2026, legea 57/2017.

2. Crize tehnologice

Aceste evenimente apar ca urmare a defecțiunilor, greșelilor, eșecului în tehnologie, de obicei fiind provocate de factorul uman în procesul de utilizare a științei și tehnologiei, a sistemelor tehnologice care pot avea grade diferite de complexitate, siguranță, fiabilitate, rezistență, eficacitate; pot apărea probleme în orice etapă a procesului tehnologic – design, producție, asamblare, testare, implementare, distribuție, depozitare, vânzare, utilizare sau consum, întreținere, actualizare, schimbare, colectare de deșeuri și eventuală reciclare. Aceste crize pot fi plasate și înțelese și în funcție de *era* tehnologică specifică: mecanică, electrică, digitală, a conectivității și, recent, a inteligenței artificiale.

Atât în plan profesional, cât și în viața privată și socială pot interveni diferite probleme de tip tehnic și tehnologic precum perturbări, defectări, întreruperi, blocaje sau explozii apărute la anumite componente, aparate, sisteme, care uneori conduc la crize tehnologice: spre exemplu, crize de electricitate, de alimentare cu apă, gaz, petrol sau alți carburanți, crize de comunicare și multe altele. Defectarea unor utilaje, mașini, componente, sisteme, avarierea liniilor de extracție, de aprovizionare, de producție și de distribuție, blocarea unei platforme sau aplicații informatice, defectarea avertizorilor unor aparate și sisteme – provoacă astfel de crize.

Iată câteva exemple celebre de crize tehnologice care au marcat lumea în ultimele decenii: dezastrul nuclear provocat în aprilie 1986 de explozia unui reactor al centralei nucleare din Cernobîl (Ucraina), provocând contaminarea și distrugerea zonei, strămutarea a peste 350.000 de oameni și o criză sanitară importantă pe termen lung extinsă în mai multe țări; ruperea barajului Banqiao din China în urma unor ploi torențiale din anul 1975, care a provocat moartea a peste 220.000 de oameni și o serie de pagube semnificative în regiune; revărsarea imensă de petrol (aproape 40 de milioane de litri) provocată în martie 1989 de eșuarea petrolierului Exxon Valdez pe coasta statului Alaska, provocând un adevărat dezastru de mediu,

ca și scurgerile petroliere provocate de platforma Deepwater Horizon – BP în Golful Mexic în 2010; scurgerile nucleare TEPCO de la Fukushima din anul 2011; criza din aeroporturi cauzată de o actualizare defectuoasă de software care a avut loc la 19 iulie 2024, conducând la anularea a peste 5000 de zboruri și întârzierea alor mii de zboruri, ceea ce a perturbat călătoriile a milioane de persoane, cu pierderi și implicații pe măsură (după Encyclopedia Britannica, 2026).

3. Crize financiare, falimentul

Imprudența financiară, planificarea nerealistă a veniturilor, precum și insuficiența, lipsa și mai ales gestionarea inadecvată ori frauduloasă a fondurilor pot conduce organizația la o criză de tip financiar: aceasta începe să aibă dificultăți în plata la timp a salariilor, a furnizorilor și creditorilor, până când poate intra în incapacitate de plată. Falimentul denotă incapacitatea firmei de a-și onora datoriile comerciale la termen, iar starea de insolvabilitate a unei persoane fizice sau juridice se stabilește de regulă prin hotărâre judecătorească; aceasta reprezintă un moment dificil pentru companie, în care managementul trebuie să ia o decizie informată privind restructurarea, reorganizarea, reprofilarea sau închiderea; pentru eficientizare pot avea loc reduceri de cheltuieli – linii de producție, magazine, concediere de personal. Nu înseamnă neapărat că firma nu mai are cerere, clienți, potențial sau șanse de redresare, ci mai degrabă denotă un management deficitar, care nu a luat măsuri din timp de adaptare la piață, sau poate fi cauzat de factori din mediul extern firmei – de ordin economic, tehnologic, social, politic, mediatic. Falimentul provoacă pierderi, afectează proprietarii, conducerea, angajații, partenerii de afaceri dar și clienții, necesitând strategii de supraviețuire și prevenție. Un exemplu celebru este falimentul gigantului financiar Lehman Brothers din 2008, generând panică și efecte financiare devastatoare de domino atât în Statele Unite, cât și la nivel global.

4. Conflicte, crize confrunționale

La nivel organizațional, aceste fenomene pot apărea atunci când angajații, nemulțumiți și frustrați, se ceartă și ajung să se lupte unii împotriva altora, împotriva unor lideri sau a întregii conduceri, ajungând până la acțiuni de boicot, protest sau grevă. În astfel de situații, angajații nu-și mai ascultă superiorii, îi înfruntă, le dau ultimatumuri, îi forțează să le accepte solicitările și pretențiile, iar activitatea este îngreunată sau întreruptă. În disputele interne, ignorarea unor probleme reale, lipsa ori ineficiența comunicării cu angajații și refuzul negocierilor, neimplicarea conducerii și lipsa coordonării provoacă sau agravează asemenea crize. Uneori, angajați foarte buni și eficienți ajung să părăsească firma pentru că sunt nedreptățiți, problemele reale sunt ignorate și conflictele sunt pasate de către conducere, iar concurența vânează profesioniștii cu experiență și reputație. Experții în resurse umane și în leadership avertizează adesea că, de obicei, ***angajații părăsesc șeful sau managerul, nu compania sau instituția.***

Dintr-o perspectivă mai largă, la nivel global există confruntări și *conflicte* inclusiv armate care îngrijorează prin efectele lor grave – teroare, victime, migrație, crize umanitare, de mediu, politice și sociale, precum și prin prisma probabilității de escaladare a conflictului și de suprapunere a mai multor crize. Grupul Internațional de Criză și Comitetul Internațional de Salvare atrag atenția asupra următoarelor conflicte și situații de criză de urmărit la nivelul anului 2026, completate de autori: Iran și Orientul Mijlociu, Rusia – Ucraina, Israel – Palestina, Venezuela, Sudan, Sudanul de Sud, Etiopia, Myanmar, Afganistan, Haiti, Mali, Burkina Faso, Congo, Siria, Liban. (IRC, 2026)

5. Crize cauzate de acte de rea-voință

Criza de acest tip indică intenția și culpa clară, apărând atunci când unii angajați actuali, foști angajați sau oponenți externi organizației recurg la diferite acte, tactici, metode și activități infracționale, amenințătoare, ostile sau extreme, cu sau fără violență, sabotaje, în scopul de a obține avantaje, profit financiar, beneficii ori revendicări, uneori doar pentru a dezinforma, alteori pentru a sabota, falimenta și distruge o firmă, un brand, un manager sau un oponent.

Exemple de acte de rea-voință care provoacă o criză, uneori majoră, sunt: sabotaje constând în contaminarea de produse sau distrugerea unui utilaj, aparatură ori linie de producție pentru a submina activitatea și imaginea firmei; acțiuni de piraterie informatică (hacking) în serverul și website-ul unei firme concurente sau al unei autorități a statului; crearea și împrăștierea de zvonuri și știri false despre un concurent comercial sau politic, propagandă mincinoasă pentru distrugerea acestuia; difuzarea de știri false grave despre o boală, un furnizor de servicii medicale sau un eveniment din sistemul sanitar; falsificări de produse și materiale, clonare de branduri; scurgeri de informații clasificate de la o autoritate a statului către beneficiari direcți și/sau către presă; difuzarea publică a unor imagini din intimitatea unei personalități din sfera politică, artistică sau corporatistă; răpirea unui demnitar sau membru al familiei acestuia; luarea de ostatici, terorismul și multe altele.

6. Crize datorate violenței

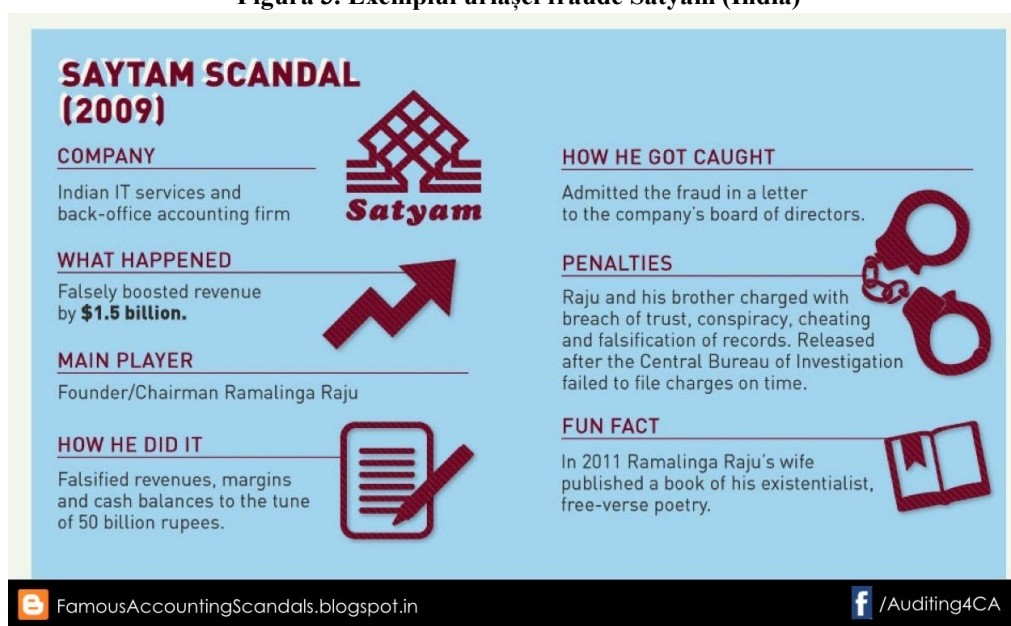
Violența poate fi de natură verbală, emoțională sau psihologică, fizică, sexuală, financiară sau tehnologică și se poate manifesta atât în mediul fizic, cât și în mediul virtual, online – fenomen aflat într-o creștere îngrijorătoare. O formă de violență este considerată și neglijarea gravă a persoanelor vulnerabile, ignorarea nevoilor și încălcarea drepturilor acestora. Din păcate, aceste crize apar mai frecvent decât ne imaginăm: la nivel *personal* datorită violenței domestice; la nivel *comunitar* și *social* datorită nesiguranței și conflictelor ignorate sau tolerate de autorități, ori datorită agresiunii unui stat totalitar împotriva propriilor cetățeni prin instituțiile de forță și de represiune; la nivel *organizațional*, când angajații se confruntă cu amenințări și acte violente precum intimidare, umilire, injurii, distrugerii materiale voite, hărțuire, abuz, bătaie și chiar omor în cele mai grave cazuri; uneori șefii ierarhici comit abuzuri și violență, alteori angajaților li se tolerează acte de agresiune. Există anumite locuri de muncă ce prezintă o expunere specifică la riscuri de violență prin interacțiunea directă cu publicul, clienții, pacienții sau aparținătorii, sau prin gestionarea banilor, a obiectelor de valoare și managementul situațiilor de urgență; spre exemplu, personalul activ din poliție, închisori, servicii de ambulanță, unități de primiri urgențe, secții de psihiatrie, servicii de asistență socială și îngrijiri la domiciliu, servicii de protecție și pază, transport în comun, industria ospitalității, unități de învățământ, sucursale bancare.

7. Fărădelegi organizaționale

Acestea apar când decidenți, respectiv manageri se comportă și acționează sfidând normele etice și deontologice, își reprezintă propriile interese în dauna intereselor celor pe care îi reprezintă sau protejează, sau când aceștia ignoră ilegalități săvârșite cu bună știință în companie sau în instituție, când iau anumite decizii nepotrivite, incorecte sau ilegale deși consecințele lor dăunătoare sunt bine cunoscute, când superiorii ignoră efectele negative ale unor tactici sau strategii și le implementează pentru rezultate și profituri rapide, toate acestea declanșând diferite incidente și crize. La rândul lor, fărădelegile sunt de mai multe tipuri:

- Valori denaturate ale conducerii, atunci când aceasta susține creșterea firmei pe termen scurt și ignoră aspectele de perspectivă, când în fapt se bazează pe contravalori.
- Management defectuos sau infracțional, când conducerea instituției sau a firmei tolerează deliberat diferite ilegalități precum acceptarea și darea de mită, scurgerea de informații confidențiale, traficul de influență, evaziunea fiscală, fraude digitale, înșelăciuni imobiliare, încălcarea drepturilor angajaților, nepotism, angajări și promovări frauduloase etc.
- Înșelătorii, escrocherii, dacă managementul modifică, manipulează sau falsifică intenționat date și informații, face promisiuni false și își ia angajamente mincinoase față de clienți, dezinformează, comunică informații greșite despre organizație, produse sau servicii proprii. Un exemplu care a devenit și studiu de caz a fost uriașa schemă frauduloasă a companiei Satyam Computer Services, cea mai mare corporație din India, care a durat șapte ani de raportări contabile falsificate privind angajații, capitalul, investițiile, tarifele, vânzările, veniturile și profiturile, prăbușirea sa provocând pagube considerabile clienților din întreaga lume; în urma acestei crize au fost revizuite și modificate standardele de audit, precum și reglementările privind guvernanta corporatistă și protejarea investitorilor.

Figura 3. Exemplul uriașei fraude Satyam (India)



8. Crize datorate zvonurilor, panicii zvonistice

Aceste crize se întâmplă atunci când sunt emise și împrăștiate inclusiv în online zvonuri false despre o anumită situație importantă cum ar fi falimentul unei bănci sau firme importante, despre o personalitate, organizație, manager sau brand, determinând retragerea banilor de la bancă de către clienți, cumpărături în exces, pătarea serioasă a imaginii și încrederii, demisia unui demnitar sau concedierea unui manager. De exemplu, asaltarea supermarketurilor și a farmaciilor care a avut loc mai ales la începutul pandemiei COVID-19, soldată cu excesul de cumpărături și stocarea nejustificată de produse de igienă și protecție, alimente; un alt exemplu îl constituie criza actuală a vaccinării ca urmare a știrilor false promovate constant în online și

offline necombătute de mai mulți ani. Din cauza efectelor cu potențial grav ale acestor crize, sunt necesare măsuri ferme ale statului și firmelor de combatere a emisiei și promovării de zvonuri și știri false. Un alt exemplu frecvent este amplificarea masivă a platformelor social media prin care permit viralizarea unor informații și știri neverificate, adeseori false, înainte ca sursele oficiale să intervină ferm și să le dezmință.

9. Crize bruște, subite

Acestea sunt situații care apar brusc în plan personal, organizațional, comunitar sau populațional și pot fi de natură fizică, economică, financiară, climatologică, de mediu, socială, politică, umanitară și, de cele mai multe ori, generează urgențe. Managerii nu detectează semnale de alarmă ale unei astfel de situații care, de obicei, este de necontrolat.

Exemple de crize subite: dezastre naturale; incendii provocate; decesul sau agravarea bruscă a stării unui pacient tânăr internat pentru o problemă considerată minoră, influențând percepția publică asupra spitalului respectiv; pierderea locului de muncă într-o perioadă de criză economică; un grav accident de muncă petrecut în incinta unei instituții importante, soldat cu decese, vătămări și pagube materiale; comportament nesăbuit, periculos al unui angajat, client sau vizitator într-o companie provocând pagube și pierderi; activitate infracțională online a unui angajat, client sau alt actor extern pe website-ul unei companii sau instituții publice, în social media etc.; spitalul este dat în judecată intempestiv, fără vreun conflict sau plângere, pentru presupuse nerespectări ale standardelor și protocoalelor medicale, de către un politician influent, care mediatizează intens situația; întreruperea activității unei companii care furnizează servicii critice; publicarea de informații despre o personalitate, manager sau angajat perceput drept nepotrivit, incompetent, infractor sau chiar periculos din punct de vedere etic, psihic, social.

10. Crize care mocnesc (engl. *smoldering*)

Neglijarea unor aspecte inițial minore poate conduce ulterior la crize. Experții avertizează că multe dintre crize (61-75%;25-39%) mocnesc un timp, pornind de la o problemă necunoscută conducerii sau considerată minoră și ignorată până când ia proporții, în timp ce doar 39% sunt crize bruște sau subite (rapoarte ICM). Aceste evenimente reprezintă în fapt probleme serioase care, atunci când ajung publice, pot conduce la amenzi, penalizări, accidente, vătămări, procese, afectarea imaginii și a veniturilor, precum și la alte efecte negative. Adesea, managerii pot prevedea, observa și evita o criză care mocnește înăbușit dacă nu ignoră *semnele* așteptând să se rezolve de la sine sau să acționeze altcineva, iar angajații trebuie avertizați imediat pentru a evita o asemenea situație care poate degenera. Acest tip de criză este considerată greșeala și vina conducerii, pentru că a trecut cu vederea semnalul de avertizare.

Exemple de astfel de crize: criza unor produse fabricate intenționat mai slab din punct de vedere calitativ, destinate țărilor europene ex-socialiste, față de aceleași produse, însă destinate țărilor dezvoltate ale Europei, realizate la o calitate mai înaltă, a mocnit mai mulți ani până a izbucni; problemele grave provocate de poluare în lume, încă ignorate de mulți decidenți; problemele provocate de tăierea și exploatarea abuzivă a pădurilor în România sau de dezvoltarea urbană haotică nesustenabilă, uneori chiar ilegală, așa cum s-a întâmplat în multe situații în București și în zone din vecinătatea capitalei.

Criza în unități de învățământ

Unitățile educaționale – grădinițe, școli, licee, universități, atât publice cât și private – reprezintă organizații deosebit de importante pentru orice societate. Dacă luăm exemplul acestora, se disting următoarele tipuri de crize comune și specifice care pot apărea, în opinia lui J. Bernstein (2020): accidente soldate cu vătămare sau chiar deces; defecte de construcție a clădirii; breșe de confidențialitate (de exemplu, dezvăluirea publică a unor informații confidențiale despre profesori, elevi sau părinți); activism online sau în incinta unității; probleme de atestare (de exemplu, diplome falsificate); probleme de nesupunere, sfidare, conformare; comportament infracțional non-violent; comportament infracțional violent; conflicte de interese ale cadrelor didactice; dezastre naturale sau provocate (de exemplu, incendii); probleme și dezastre de mediu; toxiinfecții alimentare provocate de hrana asigurată sau furnizată în unitate; anchete ale autorităților; întreruperi de tip informatic, cibernetic cauzate de un virus, hackeri, probleme de tip hardware sau de software, rețea; conflicte de muncă; neglijență în serviciu reală sau pretinsă; procese intentate școlii și cadrelor didactice; distrugerea parțială sau completă a clădirii sau a instalațiilor cauzată de un dezastru, de cedarea infrastructurii interne; ostilitate mediatică; epidemie, pandemie; încălcare de regulamente sau reglementări; indecență, hărțuire, agresiune sexuală reală sau pretinsă; incidente grave la evenimente organizate în unitate (de exemplu, o bătaie între suporterii la meciuri de fotbal sau alt sport; consum de alcool sau consum de droguri etc.); schimbarea bruscă a conducerii unității, voluntară sau impusă; zvonuri, scandaluri privind unele cadre didactice, elevi sau școala respectivă; atacuri; terorism cu impact direct sau indirect.

Caseta 4. Exemplu de crize în unitățile de învățământ

În unitățile de învățământ, criza este un eveniment brusc, de regulă neanticipat, ce afectează profund negativ cel puțin o persoană din acea organizație (elev, student, aparținător, profesor, personal auxiliar etc.) prin afectare psihică, rănire sau deces în urma unui accident, conflict, atac, agresiune, consum de droguri, îmbolnăvire, suicid, ori calamitate naturală. Conducerea școlii are autoritatea și responsabilitatea de a stabili imediat tipul și cauza incidentului sau crizei și de a convoca echipa sau comitetul de management al crizei. Incidente critice sunt acele situații dificile care implică elevi, personalul școlii, sau bunurile și clădirile, de exemplu: dezastre naturale, incendii provocate, folosirea de arme sau explozibili, luarea de ostatici, necesită răspuns rapid care implică de regulă și autoritățile de profil - serviciile publice de urgență, instituții de ordine și siguranță publică, primărie sau alte instituții, după caz. (după R. Mihanna, 2014)

Grupul de management al crizei ar trebui constituit și pregătit din timp în fiecare școală, astfel încât să aibă capacitatea, cunoștințele, abilitățile și resursele de a acționa prompt și adecvat într-o urgență sau criză; acest grup cuprinde, de obicei: directorul general sau rectorul, directorul adjunct sau prorectorul, decanul, profesori desemnați, consilier, secretar, personal administrativ, un reprezentant al autorității care are în administrare unitatea școlară. Acest grup va stabili Planul de management al crizei și de Planul de organizare și desfășurare a exercițiilor de alarmare și evacuare în situații de urgență, asigurându-se de instruirile și exercițiile periodice.

Crizele specifice care pot interveni într-o astfel de organizație sunt legate de diferite conflicte serioase între elevi sau studenți, între grupuri, între clase, între elevi și profesori, între părinți și profesori, situații care, de obicei, au la bază manifestarea unor comportamente inacceptabile (intimidare, sfidare, hărțuire, agresivitate, violență, furt sau distrugere de bunuri, sabotaj, consum și vânzare de droguri, insultare și denigrare, mituire) și pot degenera, afectând semnificativ persoane, mediul și calitatea actului educațional, rezultatele procesului de învățare și reputația școlii. Strategiile de criză adoptate ar trebui să se axeze pe prevenție, înțelegerea și cunoașterea aprofundată a psihologiei copiilor, adolescenților sau tinerilor, depistarea cât mai timpurie a riscurilor și a problemelor, stimularea comportamentelor dezirabile și descurajarea celor negative, crearea și întreținerea unui mediu adecvat procesului de învățare și dezvoltare.

Sursa: adaptare după R. Mihanna, 2014 și autorii.

În urma unei analize sistematice de literatură asupra programelor de intervenție de criză în școli din SUA, care a inclus 60 de studii, utilizând protocolul PRISMA, Sokol și colaboratorii (2021) au observat că, deși în unele cazuri majoritatea cadrelor didactice și a membrilor echipei de criză au considerat ineficiente măsurile de intervenție aplicate personalului, fiind îngrijorați și frustrați privind lipsa de informare, de instruire prealabilă și de sprijin din partea autorităților, în alte unități aceștia au apreciat răspunsul la criză drept prompt și eficient, iar concluziile arată că prevenția (primară și secundară) este crucială, planul și echipa de intervenție, chiar dacă sunt consumatori de resurse, pot fi vitale pentru a ajuta întreaga comunitate școlară să facă față traumelor provocate de criză, iar evaluarea intervențiilor este foarte importantă pentru a îmbunătăți răspunsul viitor și, mai ales, pentru a ameliora bunăstarea fizică și psihică a elevilor.

Tema 2

- Alegeți o clasificare a crizelor și exemplificați fiecare tip de criză.
- Identificați ce tip sau tipuri de crize a traversat organizația / instituția dumneavoastră, precum și o criză pe care a reușit să o prevină.
- Dați exemple de crize naturale care au afectat România în ultimii ani, inclusiv care au fost principalele lor efecte
- Alegeți un tip de criză, gândiți-vă ce problemă a putut degenera și provoca această criză; explicați, argumentat, dacă putea fi evitată criza respectivă
- Ce fel de crize ați observat în mediul școlar sau academic din România?
- Ce fel de crize a provocat pandemia COVID-19 în lume?
- Caracterizați criza din Ucraina sau criza din Gaza.

Bibliografie

- Jonathan Bernstein. *The 10 Steps of Crisis Prevention*, Crisis Management, 2020
- Jonathan Bundy, Michael Pfarrer, Cole Short, W. Timothy Coombs. *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, Journal of management, Vol. 43, issue 6, pages:1661-1692, 2017
- Ion Chiciudean, George David. *Managementul comunicării în situații de criză*. București, Editura Comunicare.ro, 2011, ISBN 978-973-711-317-7
- Timothy Coombs, Sherry Holladay. *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*. Journal of Public Relations Research 8(4):279-295, 1996
- Edward S. Devlin. *Crisis Management. Planning and Execution*. Auerbach Publications, Danvers, MA, 2007
- Encyclopaedia Britannica Inc., 2026, <https://www.britannica.com/>
- Otto Lerbinger. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates, 1997
- Gerald Lewis. *Organizational Crises Management. The Human Factor*. Auerbach Publications, Danvers, MA, 2006
- Raed Mihanna. *Crisis Management Manual - Lebanese School, Safety and security management 5.0*, 2014
- Ian Mitroff, Murat Alpaslan. *Preparing for Evil*, Harvard Business Review, 2003

- Management Study Guide, *Types of Crises*, 2026, <https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm>
- International Rescue Committee (IRC). *2026 Emergency Watchlist: New World Disorder*, <https://www.rescue.org/sites/default/files/2025-12/Watchlist26-Report.pdf>
- Rebeccah L. Sokol, Justin Heinze, Jessica Doan, Meg Normand, Alison Grodzinski, Naomi Pomerantz, Briana Scott, Maura Gaswirth, Marc Zimmerman. *Crisis Interventions in Schools: A Systematic Review*. *Journal of School Violence*, 2021, 20(2), 241–260. <https://doi.org/10.1080/15388220.2021.1879098>.
- United Nations Environment Programme (UNEP), International Science Council. *Navigating New Horizons. A global foresight report on planetary health and human wellbeing*, 2024, EO/2655/NA, ISBN: 978-92-807-4166-7, <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/45890>
- Roxana Bojariu, Zenaïda Chițu, Sorin Ionuț Dascălu, Mădălina Gothard și colaboratorii. *Schimbările climatice – de la bazele fizice la riscuri și adaptare*. Agenția Națională de Meteorologie, Editura Printech, București, 2021, <https://www.meteoromania.ro/clima/adaptarea-la-schimbarile-climatice/>
- UN-DESA. *2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015
- WHO, *Climate change key facts*, 2026
- *** Hotărârea de Guvern nr. 877/2018 privind adoptarea Strategiei naționale pentru dezvoltarea durabilă a României, cu modificările și completările ulterioare
- *** Hotărârea de Guvern nr. 1010/2024 pentru aprobarea Strategiei naționale privind adaptarea la schimbările climatice pentru perioada 2024-2030, cu perspectiva anului 2050
- *** Legea nr. 57/2017 pentru ratificarea Acordului de la Paris, încheiat la Paris la 12 decembrie 2015 și semnat de România la New York la 22 aprilie 2016 (privind schimbările climatice)
- *** Ordinul nr. 1170/2008 pentru aprobarea Ghidului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice – GASC

3. SURSE ȘI FACTORI AI CRIZELOR

Motto:

„Istoria reprezintă un vast sistem de avertizare timpurie.”

Norman Cousins, jurnalist american, scriitor și activist

Obiective

- Să înțeleagă necesitatea cunoașterii surselor de crize;
- Să identifice principalele surse și factori ai crizelor;
- Să cunoască principalele cauze ale diferitelor tipuri de crize;
- Să realizeze importanța factorului uman în aproape orice criză;
- Să poată da exemple de astfel de factori, pe tipuri de crize;
- Să poată recunoaște precoc semne, semnale ale unei viitoare crize;
- Să înțeleagă conflictologia organizațională;
- Să recunoască personalități dificile și comportamente problematice;
- Să își însușească strategii și tehnici de abordare, evitare, aplanare, rezolvare a conflictelor și crizelor în organizații.

Caseta 5. Infografic privind predictibilitatea crizelor

- Crizele financiare sunt mai previzibile decât vrem să credem, dacă urmărim evoluția creditelor și a prețurilor pe piața imobiliară, anumiți indicatori economici și bursieri.
- Peste două treimi din crizele organizaționale sunt predictibile și se datorează managementului deficitar și inacțiunii, avertizează Institutul de Management al Crizei.
- 83% din companii vor înfrunta o criză care le va afecta negativ profitabilitatea, conform unui sondaj Oxford – Metrica din 2020: *nicio organizație nu este în afara pericolului*.
- 95% din organizații nu sunt pregătite pentru crize (Bernstein, 2020).
- Rolul media este considerabil în criză, posibil copleșitor sau distructiv pentru companie: 28% din crizele raportate apar online într-o oră, iar 69% din crize apar online în 24 ore, arătând o răspândire globală rapidă. Firmelor le ia în medie 21 de ore pentru a da comunicate externe despre criză și managementul ei (P. Hahn, Food Processing, 2015)
- 86% din crize sunt previzibile cel puțin într-o anumită măsură, fiind rezultatul slăbiciunilor organizaționale sau operaționale, al practicilor greșite, ori datorită altor probleme și doar 14% apar brusc sau sunt neașteptate, accidentale, arăta studiul a peste 50.000 de știri pentru analiza gradului de previzibilitate a crizei realizat de Institutul de Management al Crizelor din SUA în 1996.
- Accidentele, greșelile, conduitele și comportamentele inadecvate sunt predictibile, în general. Dar încadrarea unei crize drept previzibilă ar aduce consecințe negative organizației și i-ar îngreuna revenirea, spre deosebire de crizele considerate imprevizibile; este nevoie de mai multe studii privind previzibilitatea crizelor (Wilbur, 2023).
- Toate crizele au cauze și evenimente declanșatoare și majoritatea acestora prezintă semne, semnale, alerte.

Crizele pot fi declanșate atât de factori interni, cât și prin determinanți externi, iar influența persoanelor și a organizațiilor asupra cauzelor externe este destul de restrânsă, de multe ori infimă ori inexistentă. De aceea este necesar ca managerii să fie conștienți de importanța evaluării riscurilor de criză relevante, de capacitatea de gestionare a riscurilor interne și de limitările decizionale în privința factorilor din mediul extern, atât de complex, relativ instabil și implicit greu predictibil în ultima perioadă. Iar oamenii au nevoie de conștientizare și pregătire pentru criză atât pentru viața personală, cât și în profesie și în viața organizațională.

Lagadec (1993) observa faptul că organizațiile și sistemele pot funcționa în toate cele trei stadii: în condiții de normalitate, de instabilitate, dar și de criză profundă. În condiții *normale* ale mediului extern și intern, într-un cadru de reglementare specific și după un anumit set de reguli, proceduri și rutină, lucrurile sunt ținute sub control la nivelul organizației, în echilibru, fără mari fluctuații, perturbări ori probleme. În situații de *instabilitate*, când intervin diferite incidente sau accidente perturbatoare, atunci se activează de urgență funcții, planuri, resurse și responsabilități special prevăzute pentru a se rezolva problema și a se reveni cât mai rapid și mai deplin la starea de normalitate; acestea sunt incidente „clasice” care pot fi ținute sub control utilizând pârgii și metode pregătite din timp pentru rezolvarea lor. Însă atunci când un incident depășește un anumit nivel și anumite limite, funcțiile și resursele specializate pentru urgențe nu mai sunt suficiente pentru a restabili echilibrul și a aduce compania la un stadiu prealabil – al normalității și din perturbarea controlabilă se intră într-o criză puternică, considerându-se că „un accident are loc într-un sistem care era deja instabil sau aproape de punctul critic înainte de apariția evenimentului propriu-zis”. Această abordare vine să întărească argumentația nevoii de înțelegere și pregătire pentru criză pe care orice organizație le are, indiferent de domeniu, profil și dimensiuni.

Sunt multe argumente serioase pentru care este necesară cunoașterea principalelor surse potențiale, cauze și factori ai unei crize. În primul rând, fiecare om și fiecare organizație traversează crize de-a lungul existenței sale, uneori suprapuse, motiv pentru care ar trebui să fie conștienți de această evidență și să se pregătească din timp pentru a putea face față cât mai adecvat evenimentului, nu să adopte negarea. În al doilea rând, crizele majore și profunde au potențialul de a distruge individul și, respectiv, organizația; potențialul distructiv al crizelor majore se referă în primul rând la afectarea fizică și psihică, lezarea gravă a persoanelor, îmbolnăvirea, dizabilizarea și chiar decesul acestora, apoi la pierderi materiale și costuri financiare semnificative, precum și la vulnerabilizarea celor implicați direct și indirect, prejudicii sociale, reflectorul mediatic. Pe de altă parte, mulți experți consideră că aproape toate crizele sunt provocate de oameni, intenționat sau nu, așa încât investiția cea mai importantă trebuie să vizeze factorul uman. Deși nu există o definiție sau o caracterizare general valabilă și acoperitoare pentru toate crizele, multe evenimente rezultă și se agravează din lipsa previziunii, a conștientizării, din percepția eronată a riscurilor și ignorarea acestora, din lipsa anticipării, sau neînțelegerea semnelor și semnalelor, din faptul că oamenii și organizațiile nu se pregătesc *pentru ceea ce este mai rău*; cu alte cuvinte, este vorba despre caracterul previzibil și prevenibil al majorității crizelor, aspect menționat de mulți autori de specialitate.

Contextul contează întotdeauna, iar principalii *parametri contextuali* de alimentare a crizei, în opinia lui Lagadec (1993), ar fi următorii: factori geografici, factori istorici, factori cognitivi, factori politici, factori culturali și factori simbolici.

Sursele și cauzele crizelor, după Lewis (2006), pot fi grupate sintetic în factori externi, factori interni, factori conjuncturali, factori imediați, factori structurali și *factorul uman*. Este bine cunoscut rolul factorului uman în majoritatea crizelor, adeseori fiind considerat numitorul comun al celor mai multe crize, prin: modul în care sunt cunoscute și aplicate regulile, instrucțiunile, procedurile, legislația; modul de utilizare a resurselor, aparaturii, tehnologiei, rețelelor, materialelor și sistemelor; oamenii nu sunt orientați spre prompta identificare și rezolvare a problemelor; pregătire și calificare insuficientă; lipsa de instruire pentru situații neobișnuite, urgențe, crize, catastrofe; lipsa unui plan de criză și a resurselor de intervenție

promptă; comunicarea internă și externă - esențială atât în condiții de normalitate, cât mai ales în situații limită; responsabilizarea, asumarea, leadership-ul; limitarea daunelor; gestionarea stresului și a anxietății. Datorită importanței factorului uman în prevenția, pregătirea, recunoașterea, declanșarea, întreținerea, propagarea, rezolvarea crizei și revenirea după aceasta, organizația trebuie să facă apel la date, informații, cunoștințe, competențe, abilități și resurse specifice. Pregătirea pentru criză este preferabil să fie asigurată din timp de către experți; după instruire, echipa de criză va putea pregăti compania.

Tabelul 6. Cauzele crizelor în funcție de tipologia acestora

Tipul crizei	Cauze
1. Dezastre naturale Provoacă alte crize – <i>umanitare, sanitare, de mediu</i>	Factori naturali, de mediu – cutremure, alunecări de teren, furtuni, tornade, uragane, inundații, tsunami, erupții vulcanice, secetă, incendii neprovocate, schimbări climatice, fenomene meteo extreme.
2. Crize tehnologice	Perturbări, defazaje, defectări, întreruperi, blocaje, explozii, scurgeri/deversări, probleme provocate de utilizare inadecvată, nerespectarea unor reguli/ instrucțiuni/ materiale, depășire de termene, uzură fizică/morală, neactualizare tehnologică, lipsa investițiilor în tehnologie etc.
3. Crize financiare	Expunerea la riscuri financiare prin investiții nesigure, probleme de lichiditate, datorii mari sau nesustenabile, incapacitate de plată a organizației sau a statului, panică instaurată în sistemul bancar.
4. Confruntări, conflicte	Diferențieri, neînțelegeri, nemulțumiri, tensiuni, interese contrare, dispute, lipsa comunicării, inechități, concurență acerbă între angajați, echipe, departamente.
5. Acte de rea-voință	Acte, mesaje, activități, tehnici intenționate de tip infracțional, manipulator, ostil, agresiv sau extremist, în mediul fizic și/sau online.
6. Crize provocate de violență (psihopatologie)	Certuri, izbucniri violente, injurii, umilire, ostilitate, distrugerii materiale, vandalism, amenințări, intimidare, hărțuire, vătămare, bătaia unor colegi angajați, superiori sau clienți și alte acte violente până la sechestrare, abuz, crimă.
7. Fărădelegi organizaționale • Valori denaturate ale conducerii • Înșelătorii • Management defectuos	Falsificări și manipulări de informații, date, rapoarte; scurgeri de informații confidențiale; angajamente și declarații mincinoase; publicare de informații neadevărate despre produs, firmă, rezultate, vânzări, clienți, profit; luare de mită; asumare de riscuri financiare nejustificate; neasigurarea împotriva riscurilor; sustragerea unor venituri; neplata de taxe, impozite, facturi; angajări sau promovări ilegale; alte ilegalități diverse.
8. Crize de comunicare și crize datorate zvonurilor	Informații sau știri false, zvonuri împrăștiate, confuzie, exagerări, denaturare, intoxicare, scandal, linșaj mediatic, încălcări ale unor drepturi și norme – în lipsa comunicării, reacției oficiale a persoanei, companiei sau instituției în cauză, sau în condiții de comunicare întârziată, vagă, neasumată, incompletă, incoerentă, contradictorie, lipsită de empatie, neconvingătoare sau conflictuală.
9. Crize subite (engl. <i>sudden</i>)	Dezastre naturale, accidente grave, decese, perturbări financiare, destabilizarea piețelor - falimente, atacuri, infracțiuni, penalizări grave.
10. Crize mocnite (engl. <i>smoldering</i>)	Lipsa, inadecvarea sau nerespectarea unor instrucțiuni, proceduri, reguli, reglementări; avarii, întreruperi, breșe, distrugerii; nemulțumire acumulată, scandaluri; ilegalități; dezvoltare nesustenabilă, poluare și multe altele.

Sursa: traducere și adaptare după Lerbinger, 1997.

Raportul anual al crizelor pe 2024 realizat de Institutul pentru Managementul Crizei a arătat că, din totalul de 1.134.388 crize anunțate la nivel global, majoritatea (75%) evenimentelor raportate au constituit crize mocnite, în timp ce crizele subite au reprezentat doar 25% (ICM, 2025).

Subliniind importanța comunicării de criză, P. Hahn (2015) sintetizează motivele principale pentru care organizațiile au nevoie de un plan de criză și de comunicare în criză foarte clare:

1. Criza afectează negativ imaginea, valoarea de piață a companiei și cota la bursă.
2. Social media menține criza vie, activă, alertându-i pe cei interesați și publicul larg.
3. Este imposibil ca, în momentul declanșării crizei, să te pregătești, să îi faci față, să comunici eficient și să o gestionezi corespunzător.
4. Felul în care firma face față și răspunde crizei contează mai mult decât criza însăși.
5. Crizele afectează și imaginea, clienții, vânzările, acțiunile, veniturile, profitul, supraviețuirea pe piață a organizației.

Voinea (2009) invocă următoarele cauze generale care se află la originea crizelor de tip *economic și financiar*: salariile cresc mai repede decât productivitatea muncii; supraconsumul; speculațiile tolerate pe scară largă, mai ales pe piața de capital și imobiliară; dezechilibre accentuate ale piețelor; excesul de investiții, depășind rentabilitatea reală; haosul monetar. J. Fullerton (Capital Institute, 2011) adaugă alte cauze importante: lichiditatea și garanțiile, rolul taxelor și al subvențiilor, guvernarea și supravegherea financiară, conflictele de interese, puterea de influență și autoritatea conferită de aceasta, fenomenul „prea mare ca să eșueze” (de exemplu, bănci, societăți de investiții, coloși media, giganți industriali etc.).

Pe de altă parte, Polinkevyh și colaboratorii (2021) au atras atenția asupra modului în care crizele grave, de proporții, inclusiv cele sanitare (epidemii, pandemii) declanșează așteptări negative din partea publicului, ceea ce afectează suplimentar afacerile și le restrâng avantajele competitive, sporind impactul tuturor tipurilor de risc asupra companiilor. Alegerea modelului de strategie, reacție, comportament și comunicare în condiții de criză va determina succesul sau eșecul firmei.

La nivelul unei companii, există următoarele surse potențiale de criză: structura organizațională, complexitatea și gradul de ocupare; modul de organizare și distribuție a muncii; siguranța la locul de muncă; cantitatea, calitatea, distribuția și gestionarea resurselor, inclusiv a tehnologiilor; relaționarea internă (orizontală și verticală) și externă; echilibrul/decalajul dintre personalul de conducere și personalul de execuție; exercitarea puterii; stilul și eficiența managementului; comunicarea și transparența, atât la nivel intern cât și extern; competiția internă dintre sucursale, secții, departamente, șefi, angajați; sistemul de motivare, stimulente, recompense și promovare; angajații considerați valoroși, cheie sau vedete; cultura organizațională și conflictele; inovarea; schimbările organizaționale – restructurare, reorganizare, concedieri, extindere, preluare, relocare, penalizare, greve, expunere mediatică negativă, afectarea imaginii sau renumelui firmei.

Printre locurile de muncă riscante, care sporesc probabilitatea apariției incidentelor și a crizelor, sunt de menționat: serviciile publice care implică zilnic lucrul direct cu publicul; lucrul cu numerar sau cu valori; insuficiența angajaților (încărcătură mare de muncă, oboseală, stres, epuizare); locație izolată sau într-o zonă periculoasă; acces facil, fără protecția angajaților; lucrul în ture, program de noapte; siguranță redusă; „instituțiile totale” – penitenciare, unități

militare, mine, nave, platforme petroliere, spitale penitenciar, unele secții spitalicești (psihiatrie pacienți periculoși, dependenți de alcool și droguri); secții de spital pentru pacienți foarte gravi sau terminali, azile.

Printre *factorii de risc* ce sporesc probabilitatea apariției incidentelor și crizelor într-o organizație, se numără mai ales: stilul managerial foarte autoritar fie al șefului direct, fie al conducerii de la vârf; condiții de lucru inadecvate, precare, riscante, nesiguranță fizică, lipsuri grave; ostilitate, discriminare; practicarea favoritismelor și a nepotismului; umilirea sau abuzarea angajaților; lipsa comunicării, comunicarea nepotrivită, deficitară în cadrul organizației; decizii arbitrare, inconsistente; cerințe și solicitări crescute de la personal, mai ales de la angajați responsabili și performanți; manageri slab pregătiți sau dezinteresați; trădări, abandon; angajații se simt închiși, izolați, capturați la locul de muncă.

Surse de conflict în organizație de care trebuie ținut cont: percepții și interpretări greșite ale unor date, decizii, comunicări, acțiuni; blocarea, lipsa comunicării sau comunicarea deficitară (mai ales verticală); ignorarea nevoilor, problemelor, plângerilor angajaților; climatul de neîncredere instaurat și tolerat în organizație; lipsa de resurse, standarde, de clarificare a rolurilor și proceselor; management incompetent, dur, izolat, inadecvat, inefficient etc.; cultivarea antipatiilor, dezacordurilor, a comportamentelor antagonice, dirijarea influențelor atipice sau negative; competiția și spiritul concurențial acerb, exagerat, presiunea mare a timpului (stabilirea de termene scurte, ținte exagerate, multitudinea de sarcini sau de clienți, încărcarea inegală și inechitabilă a unor angajați, presiunea tehnologiilor și a digitalizării etc.); amplificarea și/sau cronicizarea unor situații conflictuale.

Alte surse potențiale de conflict și de criză în organizație de menționat sunt și: indiferența, ignorarea stărilor de incertitudine, de încordare sau de nemulțumire în rândul personalului, care se pot generaliza sau croniciza, creând un climat tensionat, inadecvat muncii – „butoiul cu pulbere”; cultivarea unei atmosfere conflictuale; la polul opus indiferenței este abordarea dură, impulsivă, restrictivă, părtinitoare, răzbunătoare sau chiar agresivă a situațiilor tensionate sau dificile; atitudinea și stilul de leadership, îndeosebi cel autoritar – care formalizează, ține la distanță, impune, controlează, forțează, așteaptă obediență, nu colaborează și nu valorizează persoanele, putând conduce cu ușurință la nemulțumire, frică, frustrare, demotivare; lipsa comunicării cu angajații, cu echipele, cu departamentele; izolarea și elitismul echipei manageriale; agresivitatea și impulsivitatea comportamentală a unor actori sociali.

Tabelul 7. Surse potențiale de conflict în organizație

Surse intra-grupale	Surse inter-grupale
• Roluri, responsabilități neclare • Diferențe de pregătire, experiență, perspectivă, rezultate profesionale • Diferența de statut • Comunicarea deficitară • Deficitul sau lipsa unor resurse – spații, personal, tehnologii, echipamente • Pierderea sau lipsa încrederii • Contribuție, efort inegal al membrilor • Diferențe culturale majore • Demotivarea angajaților • Diferențe în motivarea financiară și non-financiară a angajaților	• Interdependențe (de sarcină, de interacțiune) • Obiective și priorități divergente, conflictuale (implicit resurse, evaluare, compensare, importanță) • Motivația și sistemul de sancțiuni și stimulente utilizate • Lipsa de comunicare sau comunicarea distorsionată • Diferențe semnificative de percepție • Refuzul asumării responsabilității • Lipsa de apreciere a muncii, efortului, contribuției, rezultatelor • Oamenii nu sunt apreciați, nu contează • Pretenții exagerate, absurde • Tratat preferențial față de unii

Surse intra-grupale	Surse inter-grupale
• Niveluri ierarhice exagerate, cu eșec comunicațional • Leadership slab • Stilul de conducere • Comportamente și personalități dificile	• Critici nefondate, tendențioase – ca stil de lucru sau de conducere.

Surse: adaptare după Petelean, 2004 și Bogathy, 2003.

Personalitățile dificile

Personalitățile dificile sunt prezentate în literatura de profil ca surse potențiale de conflict și criză în relaționarea generală cu ceilalți, iar la nivel de organizație, F. Lelord, C. Andre (1998) și C. Kayar (2020) recomandă adoptarea anumitor atitudini și practici pentru gestionarea potrivită a relațiilor cu fiecare dintre acestea, astfel:

Anxiosul – are nevoie să i se acorde atenție, încredere și sprijin, în ciuda stilului său retras, precaut și stresat; la nevoie și cu tact, va fi trimis la specialist pentru a primi ajutor calificat.

Paranoicul – necesită exprimare foarte clară despre ce anume se așteaptă de la el, un contact regulat cu superiorii și colegii, dublat de apelul realist la reguli, reglementări, obiective, sarcini și rezultate.

Evazivul – această persoană se va implica dacă îi arătăm încredere și interes pentru opinia și ideile sale și îi asigurăm un sprijin constant, iar sarcinile sale pot crește în dificultate în absența unor critici aspre; când este necesară, critica sa va începe cu un aspect pozitiv (după metoda Oreo de „îmbrăcare” a feedbackului).

Dependentul – dacă nu îl respingem și îi cerem părerea, sfatul sau ajutorul, iar inițiativele sale sunt laudate și eșecurile sale sunt diminuate, îi vom obține implicarea și contribuția reală; acesta are nevoie de încredere, sprijin, de a lucra împreună cu altcineva și de creșterea treptată a activităților, responsabilităților și a dificultății sarcinilor.

Histrionicul – acesta are nevoie de stabilirea clară a limitelor, încurajarea unui comportament normal, cu disciplină și obiectivitate, totodată ignorându-i exagerările și provocările.

Obsesionalul – dacă rigoarea, ordinea, previziunea și organizarea îi sunt puse în valoare și i se arată încredere, previzibilitate, destindere, iar criticile sunt motivate, acestuia i se pot atribui sarcini pe măsură, pe care să le îndeplinească foarte bine și în mod responsabil.

Depresivul – arătați-i considerație, validare și accentuați latura pozitivă sau constructivă a oricărei situații, implicați-l în acțiuni agreabile și nu îl ignorați; după caz, persoana poate avea nevoie și de încurajare să consulte un specialist care să-l ajute.

Narcisisticul – și acesta are nevoie de stabilirea limitelor și fermitate, conveniență, aprobarea sincerității; unele sarcini și activități i se pot potrivi perfect dacă i se explică reacțiile celorlalți, se evită critica și nu i se laudă alții cu succesele sau realizările lor.

Schizoidul – respectați-i nevoia de singurătate și independență, apreciați-i calitățile și dați-i sarcini pe măsura sa; observați lumea sa interioară; poate fi un bun analist, iar detașarea sa emoțională poate fi foarte eficientă în condiții de criză la rezolvarea unor probleme tehnice sau logistice.

Acestor personalități cunoscute din punct de vedere psihologic li se adaugă și:

„Locomotivele” – sunt personalități puternice, temperamentale, deseori renumite pentru responsabilitate și conștiinciozitate, care pot avea rezultate și performanțe deosebite, cu efect de tracțiune pentru ceilalți, dar au nevoie de comunicare, iar atitudinea lor dictatorială ar trebui descurajată de la bun început.

Minuțioșii, perfecționiștii – există sarcini perfecte pentru ei și pot fi foarte valoroși dacă îi tratăm cu realism, comunicăm eficient cu ei, îi implicăm și în activități care presupun viziune de ansamblu - nu doar detalii, le temperăm teama de eșec, ignorându-le exagerările.

Insurgenții alunecoși – se recomandă includerea lor în activități noi și în procese de schimbare, în mod treptat, pentru a se putea adapta și a-și schimba atitudinea rebelă și neserioasă.

„Nu e treaba mea” – aceștia trebuie să fie constant responsabilizați cu sarcini clare, iar ocuparea lor trebuie atent monitorizată, fără a le permite ignorarea sau refuzul unor activități și preluarea de către alți angajați (ce riscă să devină supraîncărcați și frustrați).

Cei care nu se ostenesc – neserioșii necesită disciplină, alocare de obiective și sarcini clare, monitorizare și control.

Notele de subsol – aveți grijă să-i mențineți ocupați și responsabilizați cu sarcinile de serviciu, solicitați-le rezultate, iar pentru a împiedica zvonistica lor să aibă impact, informați personalul corect și comunicați oficial periodic.

Pesimiștii – necesită ajutor, susținere, încurajare, exemple și suport în formarea unor obiceiuri pozitive, iar lucrul în echipă îi ajută mult.

Plângăcioșii – au nevoie de asigurarea unui mediu de suport, încurajare, confirmare.

Criticii – solicitați-le insistent argumente la critici, apoi soluții și contribuții, nu renunțați.

„Sacrificații” – acordarea de feedback, recunoaștere și apreciere (în fața celorlalți) pentru munca și rezultatele lor.

Autoacuzatorii – aceștia necesită apreciere, confirmare, susținere pentru a-și construi sau recăpăta încrederea în sine și a contribui la atingerea obiectivelor organizației.

Cei ce caută țapi ispășitori – aceștia nu trebuie evitați, este necesară responsabilizarea lor fermă pentru a își asuma atât sarcinile, cât și greșelile, explicarea clară cu argumente unde au greșit.

Fragilii – pot fi valoroși dacă li se arată considerație și incluziune, dacă li se comunică blând și diplomat și sunt implicați în proiecte, asigurându-vă că au înțeles corect ce li se cere.

Conflictele ca surse de criză

Conflictele pot fi redutabile cauze și surse de crize, iar tipologia lor se poate stabili și analiza folosind o serie de criterii, prezentate în continuare în funcție de structurarea detaliată oferită de A. Petelean (2004) și de Z. Bogathy (2003).

În funcție de *obiectul* acestora, există o serie de tipuri de conflicte: maritale, familiale; educaționale - în familie, la școală, în armată, la locul de muncă; profesionale, precum conflicte de interese, pregătire, competență, performanțe, competiție internă; vicinale; etnice – determinate de cetățenie, etnie, zonă, apartenență; religioase - privind apartenența, credințele și exprimarea religioasă a persoanelor; ecologice, legate de mediul înconjurător, factori, probleme, crize, acțiuni; administrative - privind servicii, activități și resurse administrative; politice - tipice organizațiilor și partidelor politice; militare, legate de domeniul, ierarhia și

activitatea militară; internaționale - vizând acordarea țării la viața comunitară și principiile globalizării; axiologice, determinate de diferențe morale, simbolice, de valori.

În funcție de *anvergura* și *implicația* acestuia, un conflict poate fi de mai multe tipuri: intra-personal sau intra-psihiac, care poate fi motivațional, moral, de adaptare, de rol, de inferioritate sau de superioritate; inter-personal sau familial; intra-grupal, declanșat în organizații – un exemplu frecvent sunt conflictele de muncă; inter-grupal – spre exemplu, între două sau mai multe grupuri politice, etnice, religioase, sociale, între bande; național și internațional - între națiuni, regiuni, blocuri comunitare, fiind cunoscute rebeliunea, greva, revoluția, lovitura de stat, războiul.

În funcție de *sursa* lor, putem întâlni conflicte de interese, reflectând scopuri și interese diferite sau contrare, conflicte instrumentale - privind împărțirea resurselor spre exemplu și conflicte social-emoționale, implicând identitatea unei părți.

În funcție de *sistem*, se cunosc conflicte endogene și exogene, simetrice și asimetrice, competitive și litigioase.

În funcție de *orientarea* conflictului, distingem: spre activitate sau sarcini – conflict de idei, tehnici, metode), sau spre structură – conflict ierarhic, funcțional, formal-informal, sau între conducere și subordonați.

În funcție de *nivel și intensitate* există dezacordul, care poate crea disconfort și poate conduce la incidente, urmat de: incident (legat de piramida nevoilor), neînțelegere, tensiune, explozie – criză.

În funcție de *formă*, există conflicte închise și deschise. În funcție de *durata* acestora, ne putem confrunta cu un conflict scurt, mediu sau lung. În funcție de *nivelul* sau de *arealul* acoperit, există conflicte la nivel comunitar, local, zonal, național, regional și global.

În funcție de *evoluție*, se cunosc conflicte latente, normale sau manifeste, dar și conflicte escaladate, care ar trebui prevenite.

În funcție de *efect* vom distinge între conflictul distructiv și cel constructiv, acesta din urmă fiind focalizat pe problemă și rezolvarea acesteia, nu pe atac, acuzații și defensivă.

Într-o organizație există diferite semne și semnale înaintea apariției unui conflict, a căror recunoaștere ajută la prevenirea escaladării confruntării și la limitarea efectelor negative. În primul rând avem de-a face cu *semnele exprimate*, cum sunt discuțiile în contradictoriu, certurile, disputele, critici dure susținute, formarea de tabere adverse, se „cere socoteală”, apar reclamații, confruntări și eventual amenințări, care nu trebuie ignorate și nici încurajate. Există însă și *semnalele ascunse*, care încep de la atitudinea rece, evitare și lipsa comunicării până la absență – nu se răspunde la mesaje, neparticiparea de la anumite ședințe, activități, sarcini sau proiecte, apoi pot apărea combativitatea accentuată sau exagerată, formalizarea excesivă, mesajele anonime, refuzul colaborării, retragerea, cererea de transfer. Urmează declanșarea stării tensionale, recunoașterea tensiunii de către părți, accentuarea acumulărilor tensionale – în lipsa comunicării și a intervenției și, în final, declanșarea conflictului deschis.

Stadiile principale ale conflictului specificate în literatură rezidă în latența, recunoașterea neînțelegerii, conflictul „politic” (dat de animozități, critici, unele etichetări exprimate și apoi poziționare) și conflictul manifest, recunoscut după nervozitate și luptă.

Într-o amplă lucrare dedicată dinamicilor de grup, D. Forsyth (2013) a prezentat procesul conflictual prin următoarea succesiune: dezacordul inițial, confruntarea, escaladarea, dezescaladarea și rezolvarea conflictului – aceasta presupunând reconcilierea, dezangajarea,

reprimarea și abandonul. Iar variantele de rezolvare între părți pot fi, în principiu, de tip suboptimal sau optimal în sensul de: victorie-înfrângere sau câștig-pierdere (urmare a negocierii distributive), compromis, victorie-victorie sau câștig-câștig (urmare a negocierii integrative), respectiv biruință. Cea mai bună cale de prevenire, abordare și rezolvare convenabilă a multor conflicte pare să rămână **colaborarea**, cu atât mai mult atunci când miza este foarte importantă pentru organizații și grupuri mari de persoane.

E. Nistor (2014) a descris gradual diferitele tipuri de conflicte și stadii prin care un conflict neînsemnat poate evolua și degenera până la nivelul unei crize, cu relevanță pentru recunoașterea și intervenția mai promptă și mai aplicată în organizații, astfel:

- *Dezacordul*, care este un diferend de păreri exprimat de cel puțin una dintre părțile implicate și apare foarte frecvent între oameni mai ales în cadrul diverselor grupuri, echipe și organizații, cu un potențial atât benefic sau constructiv, cât și unul negativ în funcție de subiect, miză, protagoniști, durată, gestionare și context.
- *Incidentul* reprezintă un conflict bazat, de obicei, pe fapte sau cauze minore, care însă ajunge să provoace perturbări și necesită intervenție pentru a nu degenera într-o problemă serioasă între părți și nu numai.
- *Neînțelegerea* apare atunci când părțile implicate în dispută nu cedează, comit greșeli – uneori succesive, adâncind conflictul; se instalează astfel o atmosferă negativă tipică, necesitând măsuri de intervenție pentru a nu se amplifica și a nu degenera într-un conflict grav.
- *Tensiunea* apare atunci când opiniile devenite inflexibile și atitudinile ostile afectează negativ, subminează și compromit relația dintre părțile implicate, putând compromite implicit și grupul sau organizația. Intervenția devine mai dificilă dar este foarte necesară pentru evitarea escaladării acestui conflict în criză.
- *Criza* apare atunci când tensiunea ignorată sau amplificată s-a acumulat, conflictul a escaladat considerabil devenind amenințător, ostilitatea nu mai este deloc reținută, se manifestă agresivitate, pericolele sunt iminente iar intervenția este dificilă și necesită un plan, resurse potrivite și o comunicare specifice de criză.

Un bun manager va putea recunoaște din timp genul și potențialul de escaladare al diferitelor dezacorduri și conflicte, precum și fazele respective și va lua măsurile potrivite pentru a preveni evoluția nedorită și, mai ales, degenerarea unei astfel de situații într-o criză, care este tipic evitabilă.

Un argument forte al studierii conflictologiei de către manageri rezidă în înțelegerea *consecințelor* conflictelor inter-grupale, pe care M. Vlăsceanu (1996) le grupează astfel:

1. Efectele comune grupurilor aflate în conflict: sporesc loialitatea și coeziunea de grup, se reduc neînțelegerile interne, crește interesul colectiv, se ameliorează climatul, dar crește și toleranța față de liderul autoritar.
2. Efectele asupra relațiilor dintre grupurile aflate în conflict: fiecare se percepe drept inamic, crește valorizarea personală pozitivă, sporește ostilitatea față de adversar, sunt apreciați doar proprii membri comparativ cu ceilalți, cărora li se vânează greșelile.
3. Consecințe pentru grupul câștigător: crește coeziunea, acesta ajungând în timp mai pacifist și mai conformist, necompetitiv, dorința pentru cooperare se extinde, însă prin instalarea auto-mulțumirii se vulnerabilizează.

4. Efectele de la nivelul grupului învins: acesta încearcă să distorsioneze realitatea prin evadări psihologice și scuze (de exemplu, invocă neclarități, neînțelegeri, ghinion și trișare), tinde spre dezorganizare, are loc exacerbarea conflictelor latente sau pot apărea noi conflicte și învinovățiri reciproce, scade cooperarea și crește tensiunea, se intensifică apetitul pentru revanșă și sporește dorința de reorganizare, care poate avea efecte pozitive.

Între caracteristicile și consecințele conflictului *în organizație* se remarcă cele de tip *constructiv*, care merită să fie cunoscute și fructificate de către managerii implicați, după cum au fost evidențiate de către R. Henry (2020):

- Un conflict scoate la lumină una sau mai multe probleme ale echipei sau organizației, adesea importante dar ignorate sau necunoscute de manager, precum și cauzele acestor probleme.
- Dezacordul poate scoate la lumină noi soluții la o problemă, de obicei alternative mai bune, mai moderne, care pot conduce la creșterea productivității și a vânzărilor.
- Se îmbunătățește capacitatea de abordare și rezolvare eficientă a problemelor în organizație.
- Se clarifică mizele reale ale disputei.
- Conflictul, ca și criza, creează premisa unor schimbări necesare, a progresului.
- Evenimentul evidențiază trăsături de personalitate, abilități și „resurse” mai puțin cunoscute sau nevalorificate ale persoanelor implicate, utile în anumite roluri și activități.
- Conflictul reflectă personalitatea și stilul de conducere al liderului, poziționarea și modul de intervenție în astfel de situații.
- Dacă este bine gestionat, conflictul poate conduce la ameliorarea relațiilor dintre persoane sau dintre grupuri, poate apropia părțile și spori solidaritatea în grup.
- Poate influența modul de luare a deciziilor, în unele cazuri se intervine prin consultare în stil participativ, prin negociere integrativă, colaborare și satisfacerea cel puțin parțială a tuturor părților implicate, vizând de fapt interesul organizațional comun.
- Poate determina îmbunătățirea comunicării viitoare dintre persoane, grupuri, echipe, conducere și angajați.
- Un alt avantaj poate fi inspirația pentru creativitate, inovație și transformare.
- Alte efecte pozitive observate sunt: reconcilierea, împărtășirea și respectarea opiniilor inclusiv a celor contrare, precum și unitatea, cooperarea și extinderea grupului, dinamici interpersonale sau de grup – se generează schimbare socială.

La polul opus se situează caracteristicile și consecințele *negative* ale conflictului în organizație, de care un manager trebuie să fie conștient pentru a le preveni sau evita, menționate de către R. Henry (2020) astfel: conflictul evidențiază erori, greșeli, o comunicare viciată, unele aspecte sau elemente scăpate de sub control; vulnerabilizează; generează incertitudine, stres, posibil decizii și acțiuni în forță; tensionează atmosfera, se soldează deseori cu nemulțumiri și atitudini defensive, dispreț; determină scăderea încrederii, a cooperării și a colaborării dintre angajați sau dintre aceștia și superiori, afectând relațiile de muncă; demotivează, poate declanșa pierderea loialității și ostilizarea unor persoane; provoacă diferite pierderi, pagube, risipă de resurse (cel mai adesea timp, bani și costuri de oportunitate), poate determina plecarea unuia sau a mai multor angajați – uneori esențiali; face posibilă deturnarea realității; poate determina

scurgeri de date și informații, ieșiri negative în media, scandaluri care pot conduce ușor la o criză de imagine și de încredere sau la alte crize.

Strategii de intervenție în conflict pentru prevenirea crizelor

Managementul adecvat al conflictului, prin tipul de control, comunicare și intervenție, poate să aibă un rol decisiv în prevenirea unor crize dacă se reușește împiedicarea agravării, oprirea escaladării și rezolvarea conflictelor care apar în organizații.

Principalele strategii și stiluri de *rezolvare a conflictului* în organizație, cu avantaje și dezavantaje specifice, după cum au fost sintetizate de către Z. Bogathy (2003) și de A. Deaconu și colaboratorii (2004), sunt următoarele:

- *Evitarea* sau ignorarea reprezintă prima și cea mai frecventă atitudine adoptată, însă aceasta este utilă doar pentru probleme și conflicte minore, cauzate de neînțelegeri, de lipsa de informații sau de actualizare, când altcineva poate rezolva conflictul sau nu merită efortul unei intervenții; dar nu funcționează ca strategie managerială pe termen mediu și lung.
- *Acomodarea* înseamnă cooperare pentru a căuta evitarea rupturilor, păstrarea echilibrului și luarea în considerare a ambelor sau tuturor părților; poate fi interpretată drept slăbiciune și ineficiență, în funcție de situație, de organizație și de persoanele implicate, mai ales dacă nu conduce la rezolvarea problemei într-un timp rezonabil.
- *Colaborarea* reprezintă o formă de cooperare asertivă bazată pe încredere, care urmărește un rezultat de tip câștig-câștig, considerând conflictul drept un fenomen normal și căutând rezultatul benefic tuturor; aceasta reflectă un anumit mod de lucru și un anumit stil managerial.
- *Forțarea* presupune un mod foarte diferit de intervenție bazată pe asertivitate și putere coercitivă, care urmărește propriul scop cu orice preț; aparent greu de acceptat, aceasta este foarte utilă și eficientă în situații de urgență și de criză, pentru supraviețuirea personală sau organizațională, pentru apărare și protejare, oprindu-i pe alții să profite de pe urma companiei sau a managerului; dar în condiții obișnuite de activitate și pe termen lung este o strategie neproductivă pentru business, care îngreșește inițiativa, progresul și dezvoltarea.
- *Compromisul* constituie o strategie combinată între colaborare și asertivitate, tranzacțională, care presupune raționalizare, concesi la schimb după principiul *ofer-primesc*, urmărind satisfacerea moderată sau incompletă a nevoilor părților pentru a împiedica înrăutățirea situației și a obține o cale de mijloc pentru rezolvarea problemei; compromisul este larg utilizat în negociere și managementul conflictelor.
- Alte strategii reprezentând diferite *combinații* între acestea.

A. Deaconu și colaboratorii (2004) atrag atenția asupra influenței pe care fiecare tip de control exercitat de către manageri o are asupra procesului conflictual și asupra rezultatului, cu avantaje și dezavantaje. La controlul prin *mediere*, managerul facilitează informarea, comunicarea și interacțiunea dintre părți, solicită și oferă clarificări, menține ordinea, controlează procesul și influențează dar nu impune decizia finală, care aparține părților. Dacă managerul nu controlează procesul, nici ce informații sunt prezentate, păstrând distanța, dar influențează decizia finală a părților, pe care o și impune, este vorba despre un *control parțial*.

În cazul *controlului scăzut*, managerul alege să nu intervină deloc în rezolvarea conflictului, eventual încurajează părțile „să-și rezolve problema” singure, având un control minimal atât asupra procesului, cât și asupra deciziei. Există și varianta unui *control deplin*, autocratic, în care managerul stabilește clar ce date și informații sunt necesare și cum să fie utilizate acestea, chestionează personal părțile implicate în conflict și ia decizia finală, pe care o impune fără drept de apel. Pe de altă parte, un *control limitat* în situații de conflict înseamnă că managerul convine cu părțile asupra procesului și a informațiilor de prezentat, facilitează interacțiunea părților, lucrează și ajută la comunicare, convinge părțile să colaboreze, evaluează opțiunile, recomandă soluții dar nu le impune, fiind un arbitru moderat. Fiecare dintre aceste tipuri de control poate fi adecvat în funcție de situația conflictuală și contextuală dată.

Atunci când angajații nu-și pot rezolva singuri o situație conflictuală, managerul are la îndemână un set de strategii și măsuri *orientate spre problemă*:

- Managerul acceptă faptul că există o problemă sau o situație dificilă, în loc să o ignore sau să o nege; simpla recunoaștere a problemei poate detensiona unele conflicte și spori coeziunea în organizație.
- Angajații implicați în conflict sunt chemați pe rând să-și exprime liber dar civilizată poziționarea, opiniile, argumentele și sentimentele pe care le au în legătură cu problema sau situația care a determinat dezacordul, sunt ascultați în mod activ, apoi părțile pot fi chemate și împreună.
- Managerul „pune punctul pe i” prin definirea clară a problemei și „își face temele”: analizează problema, strânge informații relevante, află cauza principală, contextul specific și efectele, eventual existența altor situații similare apărute în organizație, eventual vorbește și cu alți angajați și solicită date suplimentare pentru a se asigura că a înțeles exact situația și miza; identifică nevoile esențiale sau latente din substratul conflictului.
- Mediază, caută și identifică punți, puncte comune, interese sau aspecte agreate de comun acord, oricât de mici ar fi acestea și încurajează comunicarea decentă și eficientă între părți pentru a găsi o rezolvare împreună.
- Găsește soluții potrivite și ia măsuri pentru satisfacerea *nevoilor* reale importante, rezolvarea problemei și restabilirea climatului calm și pozitiv, adecvat muncii.
- Totodată, anticipează și ce anume va face dacă nu se rezolvă conflictul.
- Pe parcursul procesului, managerul comunică și oferă suport.

Iar dacă managementul a orientat procesul de luare a deciziilor spre rezolvarea problemelor, acoperirea nevoilor organizației și atingerea obiectivelor, în timp, angajații își vor putea însuși această practică atât în modul de lucru, cât și în gestionarea unor conflicte minore.

Cornelius și Faire (1996) au propus un set mai larg de principii și măsuri pentru evitarea, managementul și rezolvarea conflictelor în organizații, incluzând și rolul inteligenței emoționale, pentru evitarea degenerării în criză, astfel:

- Cunoașterea și respectarea nevoilor și problemelor angajaților - în general și în particular pentru situațiile conflictuale, tensionate.
- Adoptarea unui stil managerial transformațional; exemplul personal de leadership, credibilitate și implicare.
- Răspunsul constructiv, care înseamnă transformarea problemelor în posibilități reale de colaborare, cooperare, învățare și dezvoltare, cu avantaje pentru toți.

- Importanța empatiei, ascultarea părților: persoanele au nevoie să fie ascultate, înțelese și respectate în general, nu doar în situațiile conflictuale; oamenii lucrează mai bine când știu ca managerilor le pasă de ei și îi susțin, mai ales când sunt într-o situație grea sau conflictuală.
- Hotărâre, asertivitate, atacul problemei și nu atacul persoanei sau grupului.
- Putere cooperantă, neîncurajarea luptei pentru putere în echipă, departament și firmă.
- Controlul emoțiilor - managerii trebuie să-și poată stăpâni propriile emoții și să descurajeze manifestarea inadecvată a unor emoții negative precum iritabilitatea, furia, invidia, dezgustul, respingerea, frustrarea, supărarea, dezamăgirea, frica, disperarea; în același timp, un lider bun va facilita și va încuraja o atmosferă de lucru calmă, echilibrată, pozitivă, bazată pe comunicare și colaborare.
- Disponibilitatea și capacitatea de a recunoaște și de a rezolva problemele din organizație.
- Harta conflictului – informații, date, traseul de la prima neînțelegere și urmarea până la conflict și posibila criză, după caz.
- Identificarea opțiunilor, împreună cu părțile implicate, implicit a soluțiilor potrivite în fiecare situație.
- Negocierea între părți și cu părțile, apelarea la strategii și la tehnici eficiente.
- Medierea – invitația și susținerea dialogului între părți, tratarea lor cu respect și considerație, menținerea echilibrului, asigurarea că problema se rezolvă fără consecințe grave pentru părți sau pentru organizație.
- Lecții învățate și lărgirea perspectivelor.

Luând în considerare experiența practică acumulată și studiată, R. Henry (2020) a sugerat managerilor un set de recomandări succinte pentru a putea *preveni* transformarea situațiilor conflictuale în crize și pentru limitarea crizelor cauzate de conflicte mediatizate, cuprinzând:

1. Buna cunoaștere a organizației, angajaților, produselor sau serviciilor livrate, activității, fluxurilor și a mediului în care operează organizația.
2. Anticipare, pregătire și elaborarea unui plan clar de acțiune și intervenție în astfel de cazuri.
3. Răspuns imediat la conflict, printr-un mesaj oficial realist, profesionist și cuprinzător.
4. Comunicarea este esențială și trebuie să fie clară, politicoasă, nepărtinitoare, obiectivă, bazată pe date, fapte și dovezi, fără a da curs zvonurilor, interpretărilor sau speculațiilor.
5. Spuneți întotdeauna adevărul!
6. Asumați-vă responsabilitatea.
7. Alegeți purtătorul de cuvânt potrivit, care ar trebui să fie o persoană echilibrată, credibilă, verificată, profesionistă, un bun comunicator care nu expune niciodată părerea sa personală și nici informații din afara liniei de comunicare, ideilor și mesajelor convenite.
8. Opriți imediat zvonurile și corectați informațiile eronate sau false, dezinformarea, manipularea. În lipsa intervenției, media va specula.

9. Arătați întotdeauna regret și compasiune sinceră față de persoanele afectate de problemă, situație, conflict.
10. Construiți-vă și consolidați-vă reputația înaintea apariției conflictului.
11. Ascultați activ ceea ce au de spus părțile, clienții, publicul, media, adversarii.

Tema 3

- Cât de previzibile considerați că sunt crizele? Documentați și argumentați răspunsul.
- Care sunt semnele și semnalele care ar trebui să avertizeze asupra izbucnirii unei viitoare crize în domeniul dvs. de activitate?
- Care este factorul considerat numitor comun pentru majoritatea crizelor? De ce? Explicați și exemplificați.
- Identificați posibile surse de crize în organizația sau instituția în care lucrați.
- Care credeți că sunt principalele cauze ale crizelor în business la ora actuală?
- În România, oamenii sunt pregătiți pentru o situație limită, pentru criză?
- Dați exemple de conflicte care pot escalada în crize la nivelul organizației.
- Cum se poate aplană un conflict pentru a nu degenera?

Bibliografie

- Helena Cornelius, Shoshana Faire. *Știința rezolvării conflictelor*. Editura Științifică și Tehnică, București, 1996
- Alexandrina Deaconu, Simona Podgoreanu, Lavinia Rasca. *Factorul uman și performanțele organizației*, 2004, www.ase.ro
- Edward Devlin. *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publ., NY, 2007
- Donelson R. Forsyth. *Group Dynamics*, 6th Edition, Cengage Learning, 2013, Chapter 13.
- Paula Hahn. *Five Reasons you need a Crisis Communication Plan*. Food Processing, 2015, <https://www.foodprocessing.com/articles/2015/five-reasons-you-need-a-crisis-communications-plan/>
- Rene A. Henry. *How to prevent situations from becoming crises*, art. Cutting Edge 2015 actualizat în 2020, după cartea publicată în 2011 de Gollywobbler Publishing
- Institute for Crisis Management (ICM). *Annual Crisis Report 2024, Global news coverage of business crisis in 2024*, issued June 2025, Indiana, USA
- Cihan Kayar. *14 personalități dificile din mediul profesional și cum să le faci față. Descoperă principalele tipologii de angajați și trăsăturile lor de personalitate*. Thrive Global, 2020
- Francois Lelord, Christophe Andre. *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile*. Editura Trei, Iași, 1998
- Gerald Lewis. *Organizational Crisis Management. The Human Factor*. Auerback Publication, Florida, USA, 2006
- Eugen Nistor. *Teorii despre crize și comunicarea de criză*. Studia Universitatis Petru Maior. *Philologia*, 16, p. 75, Târgu Mureș, 2014
- Adrian Petelean. *De ce apar conflictele în organizații?* Markmedia 4-10, octombrie 2004
- Polinkevych O., Khovrak I., Trynchuk V., Klapkiv Y., Volynets I. *Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics*, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, No. 3, 99-110, 2021

Tony Robbins. *The Seven Triggers of Business Crisis*, LinkedIn, 2014

Mihaela Vlăsceanu. *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1996
Capital Institute

Douglas S. Wilbur. *Predictability: The Missing Variable in Public Relations*. Romanian Journal of Communication and Public Relations, vol. 25, no.1 (58) / April 2023, 51-67

4. CRIZE ECONOMICE. CRIZE ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII. MODELUL MEDICAL

Motto:

„Atâta timp cât lăcomia conduce economia, nu este economie, ci catastrofă.”

Abhijit Naskar, scriitor

„Sănătatea nu reprezintă totul, dar, fără ea, nimic nu contează.”

Schopenhauer, filozof german

Obiective

- Conștientizarea importanței și a caracteristicilor crizelor economice și a crizelor de tip sanitar, medical;
- Exemplificarea unor astfel de crize;
- Recunoașterea unor astfel de crize;
- Înțelegerea cauzelor și a semnelor, alertelor unor astfel de crize;
- Cunoașterea principalelor efecte ale crizelor economice, inclusiv asupra sistemelor de sănătate;
- Înțelegerea importanței percepției riscului în crize sanitare;
- Însușirea modelului medical de abordare și rezolvare a problemei pentru crize;
- Cunoașterea actualelor provocări principale, factori și crize sanitare la nivel global;
- Identificarea surselor credibile de informații în crize.

Criza economică

Crizele economice, sanitare și de mediu prezintă o importanță deosebită prin dimensiuni, amploare, efecte, impact, perioadă și adeseori contagiune, degenerând în policrize.

Printre cele mai importante și frecvente cauze ale crizelor economice la nivel *organizațional* (micro) intern, sunt de menționat: comportamente și decizii riscante, greșite sau acte de rea-voință date de poziția pe piață, oportunități și erori manageriale; deficitul de profesioniști sau de personal de execuție și surplus de personal cu funcții de conducere – situație întâlnită frecvent în instituții publice și companii de stat; salarii mărite nerealist, indiferent de productivitatea muncii sau vânzări; speculații nerealiste; corupția; conflictele; împrumuturi și alte tipuri de cheltuieli nesustenabile; exces de investiții depășind nevoile, rentabilitatea și capacitatea de susținere; nivelul de îndatorare; un management deficitar, inadecvat, neimplicat; probleme de imagine, de reputație și încredere; deficitul de lichidități, lipsa ori insuficiența garanțiilor; incapacitate de plată, faliment.

La nivel *macroeconomic* – de sector, economie, regiune și global, se remarcă următoarele cauze ale unei crize economice: politicile și echilibrele macroeconomice, nivelul de lichidități și garanții financiare, politica și nivelul taxelor și impozitelor practicate, subvențiile acordate față de rezultate și performanțe, puterea de influență a marilor actori pe piețe, nivelul de intervenție a statului în piețe și în economie, supravegherea financiară, gradul de îndatorare internă și externă, guvernarea, conflictele de interese, corupția și tolerarea acesteia, supraconsumul, măsurile și intervenția statului în situații de criză (preventiv, la primele semne, în criză, post-criză).

Robins (2014) prezintă o interesantă trecere în revistă a principalelor *cauze ale crizelor în afaceri*, reprezentând teme de reflecție pentru orice antreprenor, mai ales la început de drum sau în condiții de incertitudine ridicată a mediului de business, cu adăugiri și exemplificări ale autorilor:

1. Diferite schimbări la nivelul *competiției*, care pot fi determinate de apariția unui nou competitor puternic, intensificarea sau perturbarea competiției, relocarea sau falimentul unui competitor, mutarea unor afaceri în online, creșterea unor costuri operaționale, presiuni asupra prețului practicat, extinderea inoportună, suprasaturația pieței, reducerea cotei de piață, reducerea profitului companiei pentru a putea rămâne competitivă, marketing inefficient deși costisitor, plafonări de prețuri la produse și servicii de bază și altele.
2. Avansul și schimbările de *tehnologie* reprezintă actualmente un element competițional esențial care testează capacitatea oamenilor și a firmelor de adaptare, transformare și dezvoltare, prin apariția continuă de noi tehnologii în toate domeniile, evoluția comenzilor și a vânzărilor online, utilizarea generalizată a unor aplicații și platforme (îndeosebi pentru comunicare, plăți, informare, educație, documentare, cercetare, inovare, investigare), rolul incredibil al rețelelor de socializare, evoluția gadgeturilor, digitalizarea rapidă, rolul inteligenței artificiale.
3. Fenomene și modificări *demografice* – la nivel național se remarcă îmbătrânirea accelerată a populației dublată de emigrația multor tineri și un declin demografic accentuat (mortalitate ridicată și natalitate foarte scăzută), a cărui severitate se manifestă mai ales pe piața muncii, în capacitățile de producție, la nivelul sistemului de pensii publice, în sectorul serviciilor de sănătate, în domeniul asistenței sociale, prin depopularea unor zone.
4. Aspecte și schimbări *economice* precum scumpirea combustibililor și a unor materiale utilizate, deficite pe piața forței de muncă, scăderea cererii, un declin sectorial, condiții dificile de creditare, creșteri importante de prețuri și inflație, volatilitatea cursului de schimb valutar, modificări bruște de politică economică, modificarea majoră sau frecventă a legislației fiscale – impozite, taxe și dobânzi, susținerea de către stat pe termen lung a unor companii nerentabile sau cu poziție de monopol/monopson în piață, alte intervenții ale statului pe piețe, recesiunea, criza economică sau financiară.
5. Schimbări importante în stilul de viață al *clienților*, cum ar fi obiceiurile de consum alimentar, vestimentar – moda, de transport, îngrijire și petrecerea timpului liber, telemunca și programul flexibil de lucru, mutarea multor familii în zone preorășenești ale marilor orașe, schimbarea unor atitudini și comportamente – de exemplu, conștientizarea problemelor climatice și de mediu și grija față de mediu, alegeri ecologice precum înlocuirea mașinii personale cu transportul alternativ – public sau ecologic (bicicletă, trotinetă, mersul pe jos) și multe altele.
6. Modificări culturale care intervin periodic în *comportamentul consumatorilor*, în viziunea asupra utilizării unor produse și servicii, a formatului de accesare a acestora și altele; de exemplu, preferința pentru interacțiunea la distanță sau digitală, utilizarea recenziilor scrise de cumpărători și formatori de opinie, consumul ridicat

de cosmetice de brand pentru bărbați în Franța, preferințele migranților pentru produse tradiționale, alimentația de post etc.

7. Aspecte privind *personalul*, probleme și schimbări în viața angajaților determinate de nașterea copiilor, schimbarea domiciliului, migrație, divorț, îmbolnăvire gravă, îmbătrânire, decesul unui membru al familiei, dar și rezistență la schimbare, demotivare și dezinteres, comportamente inadecvate, încălcarea normelor profesionale, conflicte.
8. Trecerea *antreprenorului sau a managerului* într-o altă etapă a vieții, determinând schimbarea priorităților, dedicarea unui timp mai mare familiei și sănătății, respectiv mai puțin timp profesiei și organizației – motiv pentru care unele companii preferă manageri tineri, dedicați.
9. *Catastrofe* naturale și evenimente majore de ordin politic, social, sanitar la nivel național, regional sau global – deflagrații, războaie, pandemii, crize umanitare.

Principalele tipuri de crize economice: panica urmată de criza bancară, criza monetară, speculații și crize valutare, speculații și prăbușiri bursiere, speculații și prăbușiri imobiliare, recesiunea și depresiunea economică, colapsul economic.

Definirile crizei economice pot varia, însă la nivel național este privită ca scădere bruscă a economiei unei țări (producție, venituri), provocată de o criză financiară. Crizele economice naționale sunt determinate, de regulă, de căderi ale ciclurilor economice și ale structurilor economice și politice. Sunt rezultatul instabilității macroeconomice. O altă accepțiune indică situația care evoluează neașteptat și afectează profund negativ operarea sistemului financiar și/sau componentele acestuia. Relevă fluctuații severe, în afara limitelor acceptabile de schimbare, ale prețurilor sau ofertelor din orice piață de produse, servicii sau factori de producție, care se contaminează sau influențează reciproc și produc efecte în lanț. Un ansamblu de evenimente cu diferite grade de previzibilitate care afectează statele și relații economico-sociale atât la nivel microeconomic – organizații, agenții, cât și la nivel macroeconomic.

Poate fi considerată un fenomen acut sau cronic de deteriorare bruscă sau treptată a situației economice dintr-o firmă, rețea, domeniu, sector, economie națională sau stat, manifestată printr-un declin pronunțat al producției și consumului, afectarea relațiilor de producție, faliment, creșterea șomajului – aspecte care afectează negativ veniturile și nivelul de trai al oamenilor, produsul național brut. Pe de altă parte, este văzută ca o perioadă de impas, de neajunsuri, de panică sau urgență în legătură cu ciclurile economice, apărută în viața unei corporații, a unui sector, societate sau stat, ori în relațiile dintre mai multe țări, într-o regiune sau la nivel internațional.

Figura 4. Crize economice și geopolitice majore după cel de-al Doilea Război Mondial



Sursa: C. Roșca, Ziarul Financiar, 2023, după McKinsey.

Principalele cauze ale crizelor economice majore, după cum au fost sintetizate de către G. Lățeș (2015) și M. Isărescu (2011), completate de autori, rezidă în:

- starea echilibrului, respectiv a dezechilibrului macroeconomice;
- vulnerabilitățile economiilor statelor, îndeosebi a celor mai mari state și economii ale lumii;
- nivelul de îndatorare internă și externă, îndatorarea publică excesivă la dobânzi ridicate;
- nivelul prudențial și adecvarea politicilor macroeconomice;
- creșterea nesustenabilă a cheltuielilor publice;
- nivelul prudențial și adecvarea politicilor microeconomice ale jucătorilor mari din piață;
- aspectele legate de lichiditate și de garanții (bancare, imobiliare etc.);
- speculațiile imobiliare și financiare exagerate, tolerate pe scară largă;
- incertitudinea economică prelungită și comportamentele asociate (de „turmă”) ale firmelor și consumatorilor, populației;
- creșteri salariale nesustenabile, urmate de supraconsum;
- latența sau inadecvarea cadrului de reglementare și de supraveghere financiară față de evoluția piețelor;
- de-reglementarea „industriei” financiare;
- eșecul unor reglementări financiare, necorectate prompt; reglementări sau măsuri pentru favorizarea unui actor sau companii;
- ignorarea sau insuficienta analiză a riscurilor economice și financiare;
- corupția din sistemul public, determinând alocări și utilizări inefficiente de resurse, management neprofesionist și neperformant în importante instituții și companii de stat, distorsionarea unor piețe și slăbirea profundă a încrederii publice în acestea;

- latența sau lipsa măsurilor și intervențiilor adecvate, de la primele semne;
- ignorarea semnalelor de criză, urmărirea câștigurilor imediate, speculative;
- efectul de contagiune al declinului și crizelor (de la o instituție la alta, de la o corporație la alta, de la un sistem sau sector la altul, de la o economie la alta) accentuată prin regionalizare și globalizare;
- neglijarea pregătirii pentru criză (oportună în perioadele de prosperitate), a mecanismelor de evitare și de gestiune eficientă a crizei;
- decidenții și populația nu și-au învățat lecțiile din crizele anterioare.

Colapsul economic înseamnă prăbușirea unei economii (națională, regională – de exemplu la nivelul Uniunii Europene) după o criză economică majoră. Apare de obicei la începutul unei etape severe de contracție, depresiune sau recesiune economică și poate dura ani de zile, în funcție de severitate și de circumstanțe. Poate avea loc brusc, datorită unui eveniment neașteptat sau ignorat, sau urmează după o serie de evenimente și semnale de deteriorare a economiei. Acesta reprezintă un eveniment extraordinar care poate apărea, însă, în orice moment al unui ciclu economic, nu doar în faza de contracție, cauzând sau accentuând contracția și recesiunea economică. Amenințarea marcantă a colapsului trebuie să determine intervenția statului în piață și în economie, în timpul crizei sau în perioada post-criză, pentru a putea fi evitat colapsul.

Istoria ne invită la analiza și învățarea lecțiilor oferite de marile crize și recesiuni economice cu impact global, majoritatea menționate de către G. Lățea și R. Bonander și completate de autori, prezentate în ordine cronologică în continuare:

- Colapsul financiar al creditelor sau panica din anii 1772-1773, considerată prima criză bancară, a avut loc într-o perioadă de avânt al capitalismului și industrializării, cu o extindere considerabilă la nivelul Angliei, Scoției, Olandei și a coloniilor.
- Panica din SUA în anul 1907, când recesiunea economică a degenerat în panică, manifestată prin retrageri substanțiale de la bănci când împrumuturile nu erau garantate, falimente și neîncredere generalizată în sistemul bancar, ceea ce a condus la prăbușirea acestuia, a urmat căderea bursei și intervenția statului cu lichidități, iar restabilirea s-a produs abia după un an.
- Hiperinflația postbelică din Germania din perioada 1918-1924 (despăgubiri uriașe de război și penalizări impuse de țările învingătoare, depășind posibilitățile țării și nemulțumind populația; reformă monetară).
- Marea depresiune interbelică din perioada 1929-1939, considerată cea mai severă și mai îndelungată criză economică, care a intervenit pe fondul prosperității din deceniul anterior, de creștere cu 93% a venitului național distribuit inechitabil, al supraproducției și speculațiilor, SUA fiind profund afectate de prăbușirea economică, respectiv falimente în lanț, șomaj, pierderea locuințelor, sărăcie și foamete, evenimente care au necesitat intervenții statale semnificative pentru ajutor și revenire.
- Marea criză a petrolului din 1973, când statele OPEC opresc livrările de petrol către SUA și alte țări prospere care au sprijinit Israel în război, prețul petrolului a crescut de patru ori afectând toți importatorii și avertizând asupra consumului energetic și a abordării.

- Anul 1982 aduce două evenimente perturbatoare majore: criza datoriilor din America de Sud, provocând instabilitate și recesiune economică pregnantă și bursa neoficială Souk Al-Manakh, din Kuwait, prin care mulți s-au îmbogățit în urma creșterii prețului petrolului din anii '70, trecând la speculații bursiere riscante care au cauzat căderea bursei oficiale, guvernul a intervenit cu restricții dure de tranzacționare, determinându-le mutarea pe bursa neoficială Al-Manakh, care s-a prăbușit, urmată de falimentarea sau naționalizarea băncilor cu o excepție.
- Lunea neagră din 19 octombrie 1987, a fost denumită astfel după prăbușirea uriașă a bursei din SUA, soldată cu pierderi de sute de miliarde de dolari din capitalizare ale firmelor, imediat după o creștere bursieră majoră care avusese loc în ciuda declinului economic.
- Anul 1991 aduce mai multe crize economice și o instabilitate considerabilă provocate de o serie de evenimente perturbatoare – dezintegrarea URSS și începerea democratizării unor state socialiste europene care fuseseră forțate să stea în siajul URSS după cel de-al Doilea Război Mondial (printre care și România), precum și prăbușirea Iugoslaviei, războiul din Golf, criza politică severă și a balanței de plăți din India.
- Criza din Mexic din anul 1994 (creșterea deficitului bugetar prin creșteri nesustenabile de pensii și salarii, urmat de fluctuația liberă a cursului valutar, devalorizare; intervenția SUA de cumpărare de monedă și împrumut, stabilizare curs).
- Criza financiară asiatică din perioada 1997-1999 a izbucnit în Tailanda prin devalorizarea monedei la liberalizarea cursului, țara a intrat în criză profundă în condițiile în care avea o datorie externă enormă, provocând dezastre la nivelul economiilor statelor din întreaga zonă și efecte de propagare până în America Latină de Europa de Est; revenirea s-a produs abia după doi-trei ani, după un împrumut FMI, măsuri specifice și stabilizarea cursurilor valutare.
- Criza financiară din Rusia în anul 1998, când scăderea prețurilor la petrol, gaz și metale de care depindea exportul rus, cauzată de criza asiatică, a condus la căderea cursului și a bursei, urmate de încetarea plăților externe, o situație dificilă a cărei refacere a durat doi ani.
- Criza economică din Argentina din perioada 1999-2002 care a avut loc după dictatura militară, războiul cu Anglia și, acumulând o datorie publică mare nesustenabilă, liberalizarea cursului, au provocat devalorizarea monedei, inflație de 200%, iar populația a început retragerea banilor din bănci și convertirea în dolari americani; iar măsura de înghețare a depozitelor pentru un an a provocat revolte violente.
- Criza economică mondială din perioada 2007-2009, declanșată de criza de lichidități provocată de pierderea încrederii investitorilor americani în ipotecarea securizată, a necesitat injectare de capital în piețele financiare de către Federal Reserve și alți actori internaționali; a urmat prăbușirea burselor la nivel global, generând instabilitate marcantă urmată de falimente răsunătoare ale unor mari bănci, creditori, asigurători, soldându-se cu pierderi enorme.

- Cel mai mare cost al pandemiei COVID-19, declarată la începutul anului 2020, a fost reprezentat de cele 7,11 milioane de decese și peste 779,14 milioane de cazuri raportate cumulativ până în februarie 2026 conform datelor Organizație Mondiale a Sănătății, la care se adaugă șocul economic și recesiunea înregistrată la nivel global. În anul 2020, PIB-ul real din zona Euro a scăzut cu aproximativ 6,5% și pierderea la nivel global a fost estimată la 14.733,67 miliarde US\$, în timp ce pierderea cumulată între 2020 și 2025 a fost estimată la 18.249,44 miliarde US\$ (McKibbin și Fernando, 2023).
- Criza complexă provocată de războiul declanșat prin invazia Rusiei în Ucraina la 24 februarie 2022, conducând la cel mai mare, îndelungat și sângeros conflict armat de după al Doilea Război Mondial, soldat cu sute de mii de soldați uciși, zeci de mii de civili uciși (decesele de ambele părți fiind estimate la aproximativ 2 milioane de oameni, cei mai mulți fiind militari ruși), milioane de ucraineni refugiați, persoanele în nevoie de ajutor umanitar fiind estimate la aproape 11 milioane, la care se adaugă distrugerii considerabile de infrastructură și pierderi inimaginabile, inclusiv economice.
- Intervenția militară a SUA și Israel în Iran din anul 2026, generând un conflict mai extins în Orientul Mijlociu, creșterea prețului petrolului generând criza care a afectat întreaga lume.

Dintre *efectele* importante ale crizelor economice, ar trebui menționate următoarele: afectarea, scăderea considerabilă a activității economice, putând ajunge până la recesiune; creșterea inflației; reduceri de personal, restructurări ale unor companii și instituții; falimente; implicit, creșterea șomajului; reducerea veniturilor multor persoane și firme; modificări în structura și dimensiunile bugetului de cheltuieli al individului și al familiei; scăderea calității vieții oamenilor; întârzieri, restanțe în plata datoriilor - impozite, taxe, credite etc.; înăsprirea condițiilor creditării și creșterea costurilor acestora; slăbirea acumulării de capital, reducerea investițiilor; scăderea produsului intern brut; creșterea presiunii fiscale prin majorări și eficientizarea colectării, resimțită mai ales de persoanele și familiile cu venituri mici și medii; deteriorarea unor domenii sau sectoare de activitate, a relațiilor economice, a unor afaceri și branduri, fragilizarea economiei; intervenții ale statului la nivelul unor piețe; restructurare economică.

Pe de altă parte interesează și efecte ale crizelor economice și financiare *asupra sistemelor de servicii de sănătate*, sintetizate de către experți pe baza mecanismelor, datelor și a indicatorilor specifici: scăderea veniturilor la bugetul de stat, la fondul de asigurări publice sau sociale de sănătate; scăderea veniturilor la fondurile de asigurări private de sănătate; pierderea calității de asigurat pentru unii cetățeni; întârzierea unor plăți, deconturi, rambursări din fonduri publice; scăderea alocărilor și a cheltuielilor publice efectuate pentru sănătate; scăderea angajamentului guvernului pentru sectorul sanitar; reducerea ponderii cheltuielilor publice în totalul cheltuielilor pentru sănătate; reducerea bugetelor alocate pentru sănătate; afectarea accesului persoanelor cu venituri mici/medii la unele servicii și medicamente; tendințe în cheltuielile private efectuate pentru sănătate; reducerea cheltuielilor cu investiții în sectorul sanitar (clădiri noi, reabilitare, modernizare, aparatură medicală, digitalizare, noi tehnologii medicale); eforturi de mobilizare a colectării veniturilor la bugetul de stat, bugetul de asigurări

sociale; afectarea accesului persoanelor cu venituri mici la servicii adecvate și la o calitate decentă. (adaptare după WHO, OHSP, 2014)

Sistemele de sănătate și crizele din domeniul medical

Caseta 6. Exemple de crize sanitare și urgențe medicale din ultimii ani

- Pandemia COVID-19;
- Epidemii de holeră, variola maimuței, Ebola (în țări africane), febra Dengue, virusul Zika, sindromul respirator din Orientul Mijlociu (MERS-CoV), gripă aviară;
- Pandemia de gripă A (H1N1);
- Crizele umanitare din Ucraina, Venezuela, Palestina, Siria, Yemen, Congo, Etiopia, Sudan, Somalia, Nigeria, Afganistan, Pakistan, Irak etc.
- Epidemia SARS (sindromul respirator acut sever) din 2002-2004, izbucnită în China și răspândită în 30 de țări;
- Deficitul mondial de cadre medicale raportat la nevoile populaționale de îngrijire medicală, estimat de experții OMS la aproximativ 10 milioane până în anul 2030, manifestat îndeosebi în țările cu venituri mici și medii;
- Modificările climatice din ultimii ani și contribuția lor la criza globală de mediu, cauzând direct și contribuind anual la o serie de îmbolnăviri și milioane de decese premature;
- Escaladarea bolilor netransmisibile (în primul rând a afecțiunilor cronice de tip cardiovascular, a celor respiratorii și a diabetului, a anumitor tipuri de cancere).

Sursa: după WHO, 2026.

Starea de sănătate reprezintă un concept multidimensional indicând o capacitate fundamentală și o resursă complexă necesare pentru funcționarea cotidiană, satisfacerea nevoilor, îndeplinirea funcțiilor și a rolurilor din viața personală, socială și profesională, fiind definită în principal de componentele măsurabile de ordin fizic, psihic și social. Protejarea, îngrijirea și îmbunătățirea sănătății oamenilor reprezintă o prioritate pentru fiecare țară, iar sistemul de sănătate este considerat esențial, conținând resurse, tehnologii și servicii strategice pentru cetățeni și contribuind semnificativ la atingerea tuturor obiectivelor sociale și economice prin menținerea oamenilor sănătoși și rezilienți.

Sistemul de servicii de sănătate reprezintă un ansamblu complex de resurse, politici, autorități, furnizori – profesioniști și organizații, finanțatori și relațiile dintre toți actorii, servicii și programe specifice menite să măsoare, să protejeze, promoveze, îmbunătățească, mențină și să reabiliteze starea de sănătate și bunăstarea persoanelor și a comunităților, precum și managementul acestora. Cuprinde asistența medicală primară, secundară și terțiară, iar serviciile de sănătate furnizate sunt de tip preventiv, curativ și de recuperare, reabilitare. Sistemul este responsabil și de educația pentru sănătate și promovarea sănătății, serviciile de sănătate publică, planificarea și pregătirea profesională a forței de muncă, măsurarea și îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă ale indivizilor, asigurarea accesului echitabil la servicii de sănătate de bază pentru toate categoriile de cetățeni inclusiv grupurile vulnerabile fără o împovărare financiară excesivă, măsurarea riscurilor și influențarea determinantilor sănătății. Totodată, reprezintă și unul dintre determinanții stării de sănătate a populației.

Principalele *funcții* pe care sistemul sanitar al unei țări trebuie să le îndeplinească în raport cu cetățenii acesteia sunt: 1) planificarea, bazată pe evaluarea nevoilor de servicii, produse și programe de sănătate ale populației; 2) generarea și alocarea tuturor resurselor necesare acoperirii nevoilor (personal medical, finanțare, tehnologii medicale, infrastructură,

aparatură, sisteme și soluții informatice); 3) reglementarea sistemului; 4) furnizarea serviciilor de sănătate; 5) management profesionist, monitorizare și evaluare.

Criteriile de evaluare ale unui sistem sanitar rezidă în acoperirea cu servicii, accesul la servicii, siguranță, calitate, echitate, eficiență, sustenabilitate (financiară, instituțională, de mediu), capacitatea de răspuns la nevoi, atingerea obiectivelor de sănătate, reforme, rezultate și performanțe inclusiv asupra stării de sănătate a populației, măsurată prin nivel și distribuție, boli transmisibile, afecțiuni cronice, povara îmbolnăvirilor, dizabilitate, mortalitatea generală, maternă și infantilă etc.

Pentru a-și putea îndeplini cu succes funcțiile și obiectivele, sistemul sanitar funcționează în interdependență cu alte sectoare și domenii de activitate, mai ales cu învățământul, infrastructura, transporturile, dezvoltarea economică, sectorul alimentar, piața forței de muncă, sustenabilitatea mediului înconjurător, cercetarea științifică, tehnologiile.

Rezultatele și performanțele sistemelor de sănătate se măsoară prin indicatori specifici, dintre care menționăm: indicele dezvoltării umane (IDU), durata medie de viață, speranța de viață sănătoasă la naștere, utilizarea serviciilor de sănătate pe niveluri de asistență, cheltuielile cu sănătatea ca pondere din PIB și ca sumă medie per capita, cheltuielile publice cu sănătatea în total, morbiditatea după principalele cauze, morbiditatea spitalizată, dizabilitatea, mortalitatea, resurse, respectarea drepturilor pacienților, poziția în clasamentele sistemelor de sănătate.

La nivel european situația sănătății și a sistemelor sanitare se monitorizează prin intermediul unui set de 88 de indicatori selectați care sunt considerați esențiali, grupați astfel: situația demografică și socioeconomică, starea de sănătate, determinanții sănătății, resursele și serviciile de sănătate, respectiv politicile, programele și intervențiile de promovare a sănătății.

În ultimul studiu comparativ al sistemelor de sănătate, European Health Consumer Index, care a utilizat șase criterii de evaluare și 46 de indicatori specifici (drepturile pacienților și informarea - 10 indicatori, accesibilitatea serviciilor de sănătate - 6 indicatori, prevenție - 7 indicatori, gama de servicii și acoperirea populațională a acestora - 8 indicatori, medicamente - 6 indicatori, rezultatele asupra stării de sănătate - 9 indicatori), România cu 549 puncte obținute se situa pe penultimul loc din cele 35 state ale regiunii, înaintea Albaniei, fiind devansată de Bulgaria pe locul 31 cu 591 puncte, urmată de Polonia și Ungaria, în timp ce pe primele poziții s-au situat Elveția cu 893 puncte, Olanda (883) și Norvegia (857). (Bjornberg, EHCI, 2019)

În clasamentul global în funcție de indicele de dezvoltare umană, în 2023 România a ajuns pe locul 55 la egalitate cu Bulgaria (0,845) și în scădere față de anii anteriori, primele locuri în lume fiind ocupate de Islanda, Norvegia, Elveția, Danemarca, Germania, Suedia, Australia, Hong Kong, Olanda și Belgia. (UNDP, 2026)

La nivelul anului 2024, România înregistra una dintre cele mai scăzute valori ale speranței medii de viață la naștere din regiune, de 76,6 ani față de media UE de 81,7 ani, Italia 84,1 ani sau Germania 81,5 ani și mai aproape de țările foste socialiste precum Polonia 78,5 ani, Ungaria 77 ani sau Bulgaria 75,8 ani. Cheltuielile totale cu sănătatea în România în ultimii ani au reprezentat 5,8-6,5% din PIB comparativ cu media UE care a depășit 10% din PIB, în timp ce ultimele raportări indică în Germania 12,2%, în Italia 8,4%, în Polonia 8,04% iar pentru Bulgaria 7,9% din PIB, conform datelor Eurostat. Suma per capita a cheltuielilor cu sănătatea la noi s-a situat la doar 2312 \$PPP, sub nivelul din alte țări UE (Germania 9365, Italia

5164, Polonia 4284, Bulgaria 2860 \$PPP), conform datelor OECD (2026). În schimb, acoperirea cu personal medical s-a îmbunătățit în România față de perioada anterioară, ajungând la 3,65 medici la 1000 locuitori și apropiindu-se de alte state din regiune, dar încă departe de nivelul asigurat în Austria, Italia, Norvegia, Germania, Danemarca și Elveția, conform datelor Eurostat (2026).

În ceea ce privește starea de sănătate a oamenilor la nivel european, Organizația Mondială a Sănătății, care reprezintă un referențial global în domeniul sănătății, atrage atenția asupra principalelor probleme actuale (WHO, 2025):

- Bolile netransmisibile (cardiovasculare - BCV, diabet, cancere, afecțiuni respiratorii cronice și tulburări mintale) reprezintă cea mai mare amenințare pentru sănătate în regiune, precum și la nivel internațional.
- Bolile netransmisibile cauzează peste 80% din decesele regiunii europene; aceste afecțiuni sunt strâns legate de anumiți factori majori de risc precum alimentația nesănătoasă, inactivitatea fizică, supraponderabilitatea (IMC>25), fumatul și consumul de alcool.
- Tutunul omoră anual în jur de 1,1 milioane de oameni, din care 153.000 decese se datorează expunerii la fumul de țigară (fumat pasiv).
- 7 din 10 cancere pulmonare la bărbați sunt legate de fumat.
- 1 din 11 decese se datorează consumului de alcool; aproximativ 800.000 de decese sunt cauzate anual de consumul de alcool, reprezentând aproape o treime din totalul global de 2,6 milioane de decese; este bine cunoscut faptul că alcoolul reprezintă o substanță toxică psihoactivă care dă dependență puternică, consumul acestuia cauzând și/sau agravând peste 200 de afecțiuni și alte riscuri pentru sănătate și bunăstare, în primul rând boli hepatice, cancere, boli cardiovasculare, vătămări produse de accidente rutiere, violență și suicid; tuberculoză, HIV/SIDA; există o corelare directă între cantitatea de alcool ingerat și probabilitatea de îmbolnăvire, vătămare și deces prematur.
- În majoritatea țărilor, adaosul de sare se situează peste nivelul maxim de 5 g/zi recomandat de Organizația Mondială a Sănătății. Adaosul ridicat de sare crește tensiunea arterială, care sporește riscul bolilor cardiovasculare precum infarctul miocardic, boli cardiace și accidentul vascular cerebral. BCV cauzează 42,5% din decesele anuale (aproximativ 10.000 decese/zi).
- Supraponderabilitatea și obezitatea reprezintă al patrulea factor de risc pentru bolile netransmisibile, după hipertensiunea arterială, riscurile alimentare și fumat.
- 1 din 4 copii (de vârstă școlară) sunt supraponderali sau obezi.
- 27% dintre adulți nu respectă recomandările privind activitatea fizică.
- Iar lipsa mișcării fizice contribuie la 9% din totalul deceselor premature.

În ceea ce privește *riscurile* asupra sănătății în criza sanitară sau medicală și nevoia de conștientizare a acestora, Organizația Mondială a Sănătății avertizează:

- Riscul, amenințarea la adresa sănătății provoacă incertitudine și reacții emoționale puternice ale oamenilor privind efectele medicale și economice potențiale. De multe ori, persoanelor afectate fizic de eveniment, în nevoie de îngrijiri medicale, li se

adaugă și oameni afectați psihic sau bolnavi cronici care s-au agravat pe fondul stresului și a panicii create.

- Acest risc de îmbolnăvire poate genera o criză atunci când încrederea publică în capacitatea de control a decidenților este în pericol sau scade, ori când riscul sanitar respectiv atrage atenția exagerată a mediei – intoxicare mediatică – și, implicit, conștientizarea publică.
- Criza în domeniul sănătății este considerată acea situație instabilă, de mare dificultate sau pericol, care se deteriorează rapid, apărând atunci când sistemele locale de îngrijire a sănătății de care depind oamenii sunt depășite și copleșite, nu mai pot răspunde în condiții normale tuturor solicitărilor și nevoilor cetățenilor afectați de un incident grav sau o situație de urgență provocată de o boală, un conflict sau dezastru natural ori ecologic.
- Aceste crize reprezintă evenimente complexe, necesitând resurse și intervenții pe măsură care trebuie pregătite responsabil și testate din timp, pentru a putea asigura un răspuns adecvat la nevoie. Parte din pregătirea de criză ar trebui să fie și informarea și educarea populației.
- Crizele de acest tip necesită intervenție specializată.
- Comunicarea reprezintă și în cazul acestor crize un factor cheie care poate înclina substanțial balanța, eșecul acesteia fie transformând rapid situația într-o criză, sau agravând și extinzând o urgență sau criză deja declanșată.
- Toate crizele din sănătate sunt și crize de comunicare.

În tabelul următor sunt prezentate comparativ cele mai importante caracteristici ale percepției riscului de criză redus față de cel ridicat.

Tabelul 8. Percepția riscului de criză

Risc perceput drept scăzut	Risc perceput drept ridicat
• Surse de informare de încredere • Beneficii considerabile • Voluntar • Controlabil • Corect, echitabil • Origine naturală a riscului • Obişnuit, nu e înfricoşător • Sigur • Nu există victime copii • Nu e memorabil • Etic, moral • Mesaj nonverbal clar, sensibil • Aleatoriu • Atenție media redusă • Statistica victimelor • Efecte imediate, reversibilitate • Înțelegere din punct de vedere științific.	• Surse de informare neveridice • Unele beneficii • Involuntar • Incontrolabil • Incorect, inequitabil • Risc creat de om (nu natural) • Neobişnuit, înfricoşător • Nesigur • Victime copii • De neuitat • Imoral • Mesaj nonverbal mixt, insensibil • Catastrofic • Atenție media mare • Victime ușor de identificat • Efecte întârziate, ireversibilitate • Înțelegere precară sau eronată din punct de vedere științific.

Sursa: adaptare după P. Peralta, 2008.

Acceptarea riscului depinde de următoarele: percepția individuală și socială asupra riscului, societate, beneficiile percepute, costurile și eforturile percepute privind prevenirea pericolului, mediul cultural, siguranța – acțiunea este sigură dacă riscurile ei sunt considerate acceptabile, judecarea acceptabilității riscului, rolul media - amplificarea evenimentului, sănătatea publică.

Caracterul de criză în sănătate este dat de *suprasolicitarea* și *depășirea* considerabilă a capacității și a resurselor disponibile imediat pentru intervenția de specialitate necesară unui număr mare și în creștere de persoane. În țările foarte dezvoltate din Europa, urgența sanitară presupune de regulă un potențial epidemic, iar criza în sănătate are (și) o conotație politică. Aceste crize reprezintă o provocare majoră cel puțin pentru cei implicați și pentru autorități, cu multă incertitudine, iar timpul de reacție și de intervenție a instituțiilor abilitate este foarte limitat. Pe de altă parte, epidemiile pot evolua fără a genera o criză și invers, denotând incertitudinea privind potențialul epidemic al evenimentului în cauză. În țările cu nivel ridicat de alfabetizare în sănătate a populației, o astfel de criză este însoțită, de cele mai multe ori, de blamarea publică a decidenților. Iar întârzierea, inadecvarea sau lipsa reacției sporesc neîncrederea oamenilor în autorități, în timp ce media alimentează substanțial panica.

Pentru a putea înțelege, studia, preveni, detecta, limita și interveni cât mai profesionist și coerent în crizele din domeniul medical, este necesară cunoașterea caracteristicilor și a contextului actual al acestui tip de eveniment, astfel:

- Sănătatea reprezintă o valoare importantă pentru persoane și națiuni, o prioritate și o resursă strategică greu de cuantificat în bani, iar situațiile de urgență și de criză care o vizează suscită foarte mult interes din partea tuturor.
- Asimetria informațională a populației generale comparativ cu profesioniștii (cadre medicale și personal specializat de intervenție) privind sănătatea și medicina constituie o barieră considerabilă care necesită informare, educare și comunicare. De exemplu, informarea corectă a publicului privind problematica transmiterii virusurilor gripale, necesitatea vaccinării, fenomenul infecțiilor asociate asistenței medicale și multe altele.
- Crizele în sănătate necesită răspuns profesionist și intervenție imediată, în mod coordonat, pentru a o limita și a nu deveni o mare problemă de sănătate publică.
- O astfel de criză captează imediat atenția maximă a mediei și a populației, se ajunge foarte ușor la exagerări și intoxicare mediatică, inclusiv prin știri neverificate, informații false, critici, apariția multor experți reali dar și impostori, în ideea că sănătatea oamenilor sau sănătatea publică „este în pericol”.
- Emoțiile, frica și panica sunt caracteristice crizei sanitare deoarece oamenii nu știu cum și cât sau când îi va afecta pe ei, pe familiile și apropiații lor.
- Depinde însă și care este problema de sănătate sau urgența în cauză, cine este afectat.
- Dacă problema de sănătate respectivă afectează direct copii și adolescenți, importanța acordată evenimentului va crește și mai mult.
- Dacă problema de sănătate în cauză afectează persoane vulnerabile, de asemenea va crește importanța acordată de public.
- Incertitudinea, cel puțin la început, cu privire la cauze, evoluție, riscuri, pericole, afectare, impact și la ce se poate face, produce îngrijorare.

- Un aspect foarte important îl reprezintă *percepția publică* sau lipsa acesteia privind expunerea la riscul de îmbolnăvire și deces.
- Se aplică principiul precauției, respectiv acțiuni care trebuie întreprinse pentru a reduce riscul chiar și înaintea înțelegerii științifice complete cu dovezi și previzionarea rațională, dar este necesară o gestionare foarte atentă a acestor măsuri.
- La nivel public general predomină frica de gravitatea problemei, teama de complicații și de implicații greu de anticipat.
- De asemenea, „la cald” există o toleranță minimă a opiniei publice față de infecții și de boli infecto-contagioase, care sunt asociate cu murdăria, incontrollabilitatea și evoluția rapidă.
- Sănătatea oamenilor, animalelor, plantelor și a întregului mediu înconjurător sunt conectate și interdependente. După cum multe tipuri de crize afectează și sănătatea, o criză în domeniul sănătății poate avea, pe lângă efectele medicale, efecte sociale și economice importante, uneori catastrofale pentru populația afectată.

Modelul medical

Perceperea crizei ca pe o *boală* care afectează persoana, organizația, comunitatea, domeniul sau economia, există în rândul unor oameni de afaceri și autori, iar evoluția acesteia poate însemna doar vindecare sau agravare și deces. După cum sănătatea companiei este dată în principal de eficacitate, stabilitate, eficiență și echilibru între veniturile încasate și acoperirea cheltuielilor, intervenția de criză este privită ca un tratament de urgență care urmărește supraviețuirea companiei pe piață, salvarea afacerii – cu anumite eforturi și costuri. (Pleșa, 2011)

Există o serie de *avantaje* ale înțelegerii și aplicării modelului medical pentru orientarea în gestionarea crizelor, date de următoarele caracteristici: centrarea pe problemă, urgență, nevoi; abordarea cauză-efect; evaluarea caracterului de urgență, triajul; focusarea pe diagnostic și intervenție clinică direcționată în consecință; se bazează pe date, informații și dovezi științifice; obiectivism și măsurabilitate; expertiză profesională; evaluarea determinantilor și a factorilor de risc; centrarea pe pacient și individualizare; utilizează repere, standarde, referințe, ghiduri consacrate, bazate pe dovezi științifice; modele de bună practică; autonomie decizională, uzanța luării deciziilor, leadership; pregătire și perfecționare profesională continuă, actualizare; colaborare (cu alți specialiști și cu pacientul, familia, aparținătorii); importanța acordată prevenției (primordială, primară, secundară, terțiară, cuaternară); promptitudine și eficacitate; urmărește stabilizarea rapidă, administrarea tratamentului necesar și vindecarea sau cel puțin ameliorarea.

Etapele și parcursul modelului medical, cu relevanță pentru pregătirea, prevenirea și managementul unor crize, sunt în principiu următoarele:

- Identificarea simptomelor, semnelor, identificarea problemei sau problemelor de sănătate;
- Istoricul, anamneza, antecedentele heredo-colaterale (istoricul de îmbolnăvire al membrilor familiei, pentru evaluarea riscurilor);
- Examinarea fizică a pacientului;

- Deciderea și efectuarea investigațiilor paraclinice considerate necesare de medicul curant sau echipa medicală – analize de laborator, imagistică medicală, explorări funcționale;
- Stabilirea cu dovezi a diagnosticului (principal, secundar/e) și a prognosticului – cu și fără tratament;
- Stabilirea planului de tratament (medicamentos, chirurgical, radio-terapeutic, fizic, mixt) și a planului de îngrijire;
- Comunicarea directă cu pacientul sau cu aparținătorii privind diagnosticul, prognosticul, tratamentul și recomandările;
- Efectuarea tratamentelor și a îngrijirilor în condițiile recomandate;
- Monitorizarea și evaluarea medicală a pacientului;
- Reabilitarea medicală și complexă a pacientului, după caz;
- Prognosticul post-tratament;
- Efectuarea controalelor și reevaluării periodice, după caz.

Utilizând acest model, managementul crizei va identifica și măsura în mod corect și prompt problema crizei (diagnosticul „bolii”), cauza principală a acesteia, riscurile și efectele, evoluția așteptată cu și fără intervenție, soluția cea mai adecvată la problemă pe baza dovezilor și aplicarea intervenției („tratamentului”) cu resursele necesare și va monitoriza rezultatele, măsurând starea „de sănătate” a organizației prin indicatori specifici.

Sursele credibile de informații medicale sunt reprezentate de autoritățile sanitare, instituțiile, și agențiile publice specializate la nivel național (Ministerul Sănătății și instituțiile subordonate acestuia), organisme de profil de la nivel regional și internațional (de exemplu Organizația Mondială a Sănătății - OMS, Centrul pentru Prevenirea și Controlul Bolilor din SUA - CDC, Centrul European de Prevenire și Control al Bolilor - ECDC, Centrul Internațional pentru Urgențe ale Copiilor al Națiunilor Unite - UNICEF etc.), respectiv comunicatele, rapoartele, ghidurile, publicațiile și datele oficiale ale acestora; instituțiile de învățământ și de cercetare medicală recunoscute; organizații și asociații profesionale reprezentative; bazele de date consacrate de publicații – articole, cărți (de exemplu PubMed), rezultatele studiilor și cercetărilor medicale din rapoarte și publicații științifice consacrate, cotate și recunoscute internațional; profesioniști autorizați, somități medicale, furnizori.

Caseta 7. Un exemplu: criza SARS – intervenție și efecte

- Perioada crizei SARS (sindromul respirator acut sever): 2002-2003;
- 32 de țări afectate, 8.464 cazuri confirmate și 799 decese;
- Abordare inter-disciplinară, inter-sectorială;
- Grija pentru siguranța individuală, transmisă prin media; percepția publică a riscului a depins de expunerea media a crizei;
- Izolarea și restricționarea precoce au fost principala măsură disponibilă;
- Criza a constituit o sursă majoră de perturbare socială și economică;
- Au crescut lobby-ul și presiunea industriei farmaceutice;
- Răspunsul: reacție internațională rapidă la urgența care a speriat și a creat incertitudine; leadership puternic, inclusiv al OMS; în paralel, cercetare științifică utilizând instrumente și tehnici noi; pregătire împotriva amenințării biologice; abilitate, capacitate și viteză de reacție sporită a țărilor pentru identificarea și lupta împotriva noilor boli infecțioase;
- Pierderi economice reflectate prin scăderea PIB-ului anual în cele mai afectate țări: China 7,2; Taiwan 2,5-5,3; Hong Kong 3-6,6; Coreea de Sud 1,3-3; regiune 16-30 miliarde de USD;
- Scăderea comerțului cu amănuntul cu până la 50%;

- Reducerea turismului cu până la 40%;
- Afectarea liniilor aeriene și a ocupării hoteliere (-25% în Asia, -47% în Canada);
- Costul SARS estimat în Canada a fost de aproximativ 30 de milioane de dolari pe zi.

Surse: WHO, CDC, Ministerul Sănătății Spania.

Principalele provocări, factori, declanșatori și crize sanitare recente și actuale la nivel global, asupra cărora ne avertizează experții Organizației Mondiale a Sănătății, sunt:

- Schimbările climatice (încălzirea globală, fenomenele meteorologice extreme și toate celelalte aspecte), care afectează direct și indirect sănătatea oamenilor și a întregului mediu dată fiind interdependența - există „o singură sănătate”, fiind puternic mediate de determinanți de mediu, sociali și ai sănătății publice și cauzând o serie de morbidități asociate și aproximativ 5 milioane de decese anual ce reprezintă aproximativ 9,4% din totalul mortalității (Zhao și colaboratorii, 2021); urgențe și crize cauzate de modificările climatice; răspândirea necontrolată a unor boli infecțioase.
- Criza globală de mediu, poluarea și degradarea continuă a aerului, apelor și solului, respectiv urgențe și crize cauzate de criza de mediu; malnutriție.
- Pandemii și epidemii
 - pandemia COVID-19, 2020-2022, cauzată de SARS-CoV-2, care a provocat 119.030.349 cazuri confirmate și 2.640.349 de decese până la jumătatea lui martie 2021, ajungând la 779 milioane de cazuri și 7,11 milioane decese la 01.02.2026;
 - gripa din 1968-1969 cauzată de virusul H3N2, ce a cauzat aprox. 1 milion de decese, îndeosebi în rândul vârstnicilor;
 - gripa din 1957-1958 cauzată de virusul H2N2, care a cauzat 4 milioane de decese;
 - gripa din 1918-1919 cauzată de virusul H1N1, infectând o treime din populația lumii;
- Crizele umanitare tot mai frecvente.
- Furnizarea problematică a asistenței medicale în zonele de conflict sau de criză.
- Escaladarea bolilor netransmisibile.
- Nevoia de prevenire și combatere a bolilor infecțioase (coronavirusuri, gripă, difterie, infecții cu transmitere sexuală, HIV, hepatite virale, HPV, rujeolă etc.).
- Pregătirea epidemiologică insuficientă sau deficitară pentru un răspuns adecvat și prompt la infecțiile virale endemice sau pandemice, utilizând informații, produse și practici bazate pe dovezi, suficiente resurse alocate și utilizate.
- Produsele nesigure – o treime din povara îmbolnăvirilor sunt cauzate de lipsa hranei, alimente nesigure, diete nesănătoase; fumatul reprezintă un risc înalt și o cauză majoră de îmbolnăvire și deces prematur.
- Echitatea îngrijirilor de sănătate – disparități (de gen, venit, statut social, rural-urban, vârstă etc.), acces, calitate; arii vizate prioritar: accesul la apă și canalizare adecvate, alimentația, îngrijirea mamei și copilului, sănătatea mintală.
- Accesul la tratament: o treime din populația globului nu are acces la servicii, produse și resurse esențiale de sănătate – diagnosticare, vaccinuri, medicamente de bază; la acestea se adaugă și produsele nestandardizate și falsificate.

- Deficitul de personal medical, estimat de experții OMS la 7 milioane, salarizarea inadecvată și investiții insuficiente în pregătirea și perfecționarea continuă a acestuia.
- Siguranța adolescenților – peste un milion de adolescenți mor anual prin accidente rutiere, suicid, HIV, infecții respiratorii, violență, iar factorii principali de risc sunt reprezentați de consumul excesiv de alcool și alte substanțe, sexul neprotejat, lipsa exercițiului fizic.
- Încrederea publicului în personalul medical – campanii media.
- Utilizarea tehnologiilor noi în diagnosticare, prevenție, tratament, recuperare.
- Rezistența la antibiotice și la alte medicamente (de exemplu, multidrog rezistența în cazul tuberculozei).
- Accesul la apă potabilă al populației și al unităților sanitare: la nivel global, miliarde de oameni și un sfert din unitățile sanitare nu au acces la apă potabilă.
(traducere și adaptare după WHO, 2025)

Exemple de crize în spitale

Spitalele, piloni critici ai sistemului sanitar, prezintă riscuri specifice de criză în funcție de tipul, nivelul, dimensiunile, amplasarea, infrastructura, dotarea acestora, de volumul și specificul activității medicale desfășurate. Principalele categorii de riscuri și vulnerabilități ale unui spital, pentru care trebuie să se pregătească din timp, sunt următoarele: dezastre naturale și crize cauzate de schimbările climatice; focare și epidemii de boli infecțioase; incendii (îndeosebi în secțiile de terapie intensivă, sălile de operații, anumite compartimente de suport, secții de psihiatrie); defecțiuni electrice și la nivelul altor utilități; încălcări ale securității informatice și confidențialității datelor; deficitul de personal medical însoțit de suprasolicitarea angajaților, mai ales în anumite specialități (de exemplu ATI, neonatologie, medicină de urgență); lipsa ori insuficiența unor produse și servicii critice (de exemplu medicamente, echipamente esențiale, oxigen, sânge). Acestea li se pot adăuga riscuri specifice identificate de fiecare unitate, inclusiv riscul seismic în anumite zone. De aceea, managementul crizei reprezintă un imperativ pentru fiecare spital, iar prevenția trebuie să aibă în vedere cu prioritate: respectarea strictă a reglementărilor, cerințelor și criteriilor de construire, autorizare și acreditare; siguranța pacienților și a personalului; asigurarea continuității asistenței medicale critice; răspunsul rapid și coordonat în caz de incendii, dezastre naturale, accidente cu victime multiple, epidemii, pandemii și alte situații de urgență; coordonarea cu celelalte autorități atât în pregătirea pentru criză, cât și în intervenția de criză; comunicarea adecvată cu pacienții, cu populația și cu media, relații publice performante, construirea și consolidarea încrederii publice în instituție și în serviciile medicale.

În sistemul sanitar din România, în ultimele decenii au avut loc diferite evenimente nedorite, majoritatea în spitale publice, care au fost și intens mediatizate; iată lista unor crize locale care au atras atenția publică și pot constitui studii de caz pentru prevenirea și pregătirea de criză în domeniu:

- În iarna anului 2004, Spitalul de Neuropsihiatrie de la Poiana Mare (Dolj) devenise un lagăr al neglijării și al morții pentru mulți pacienți care erau internați cu forța, înregistrând întâi 21 de decese, pentru ca numărul lor să ajungă la 100 de pacienți decedați într-un an, în condiții incredibile și de neacceptat confirmate de controalele ulterioare și autopsii: frig, înfometare îndelungată, murdărie, lipsa unor îngrijiri de

bază (deși în anii '90, situația tragică a acestui gen de pacienți din țara noastră fusese adusă în atenția presei internaționale).

- Tot în anul 2004, șase mame care născuseră la Maternitatea Ploiești au fost anunțate că bebelușii lor au murit la naștere, iar după 4 luni au fost chemate să-și ia copiii vii și nevătămați din maternitate, deși în presă se declarase că aceștia au fost abandonați la naștere.
- În cadrul secției de terapie intensivă a Maternității Giulești, în august 2010 a izbucnit un incendiu puternic, care s-a soldat cu 11 victime bebeluși, dintre care 6 au murit și 5 nou-născuți au fost grav afectați.
- În seara zilei de 30 octombrie 2015 a avut loc dezastrul de la Clubul Colectiv, provocat de un incendiu devastator care s-a declanșat de la artificii și s-a extins extrem de rapid pe fondul mai multor nereguli de autorizare și funcționare, provocând în total 65 de decese și sute de victime afectate fizic și psihic, majoritatea tineri, dintre care unele persoane au necesitat intervenții chirurgicale și îngrijiri medicale complexe pe durata mai multor ani. Evenimentul a zguduit nu doar sistemul medical, au avut loc proteste ample, iar șeful guvernului de atunci a demisionat.
- La câteva luni de la tragedia Colectiv, în primăvara anului 2016 s-a declanșat criza dezinfectanților diluați furnizați de către Hexi Pharma în multe unități sanitare din România – preponderent spitale publice, prin contracte preferențiale, ulterior urmărirea penală vizând și spălarea de bani și evaziunea fiscală în condițiile în care majoritatea veniturilor firmei proveneau preponderent de la bugetul de stat prin contracte cu multe spitale publice.
- În noiembrie 2020, la secția ATI - COVID din Spitalul Județean de Urgență Piatra-Neamț a avut loc un incendiu soldat cu 10 pacienți vârstnici decedați și 4 victime rănite în stare gravă, dintre care doi medici.
- În decembrie 2020, un pacient de 33 de ani al Spitalului de Psihiatrie Socola Iași a decedat într-un incendiu declanșat în salon, iar 18 pacienți au fost evacuați.
- În ianuarie 2021, într-un pavilion al Institutului Național de Boli Infecțioase „Matei Balș” unde erau internați pacienți COVID-19 în stare gravă, mulți dependenți de oxigen, s-a declanșat un incendiu în care au decedat pe loc 26 dintre pacienți, iar ulterior au mai decedat încă 21 de pacienți afectați.
- Tot în 2021 au izbucnit incendii în secția de psihiatrie a Spitalului Municipal Roman și la Spitalul de Psihiatrie Gătaia (Timiș), fără victime, care au speriat pacienții și personalul.
- În martie 2021 o pacientă a provocat un incendiu la Spitalul de Psihiatrie Craiova, în urma căruia trei cadre medicale s-au accidentat sărind pe geam și 41 de pacienți au fost evacuați.
- În aprilie 2021 s-a declanșat un incendiu pe două niveluri ale secției de Psihiatrie a Spitalului Județean de Urgență Slatina, fiind activat Planul roșu de intervenție și evacuate 36 de persoane, incendiu în urma căruia 6 persoane au fost intoxicate cu fum și 22 de pacienți au necesitat relocarea într-un alt spital de profil.
- În octombrie 2021 a izbucnit un incendiu la secția ATI a Spitalului de Boli Infecțioase din Constanța (ce funcționa fără autorizație de securitate la incendiu), în urma căruia

8 din cei 10 pacienți ai secției au murit, iar 110 pacienți, aproape toți cu COVID, au fost evacuați.

- În noiembrie 2021 se declanșa un incendiu la secția de boli infecțioase a Spitalului Județean de Urgență Ploiești (fără autorizație valabilă de securitate la incendiu), în urma căruia 2 pacienți COVID au decedat și alte 16 persoane (15 pacienți și o infirmieră) au fost afectate, având nevoie de îngrijiri medicale.
- În septembrie 2025 au murit 7 copii infectați cu o bacterie intraspitalicească la Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii din Iași, deși acesta a fost reabilitat și modernizat cu doi ani în urmă, iar internările și intervențiile chirurgicale au fost sistate pentru o perioadă; investigațiile au scos la iveală și alte cazuri similare decedate anterior în acea unitate. Statistic, în ultimii 5 ani au fost înregistrate 650 de decese din cauza acestor infecții la nivel național, deși fenomenul sub-raportării acestora este bine cunoscut de foarte mulți ani în țara noastră.
- În 2025, la exact 10 ani de la tragedia Colectiv, un pacient cu arsuri pe 70% din suprafața corpului, intubat și aflat în stare gravă a decedat după ce a fost plimbat în 3 spitale din Călărași, Craiova și București, ridicând din nou semne de întrebare privind capacitatea de îngrijire a acestor pacienți în centre pentru mari arși care nu fuseseră finalizate.
- Într-un complet alt registru, România ultimilor ani înregistrează o criză gravă a vaccinării, inclusiv la vaccinuri de bază, după cum indică acoperirea slabă din unele județe (cu mult sub ținta recomandată de OMS), care a condus la epidemii (de exemplu, de rujeolă, de gripă) și la situații medicale grave evitabile, după cum avertizează atât specialiștii, cât și organizația Salvați Copiii; principalele cauze ar fi dezinformarea masivă din online, lipsa de informare și educare, teama de efecte adverse, desființarea vaccinării în școli.

În situații de criză sanitară, datoria și responsabilitatea jurnaliștilor este: să raporteze prompt și corect orice ar putea reprezenta un risc pentru sănătatea oamenilor; să se informeze temeinic, adecvat, serios, în primul rând de la actorii implicați direct în eveniment și de la experți înainte de a interpreta informațiile; să promoveze raportarea noilor cazuri; să intensifice și să îmbunătățească investigarea agentului cauzator; să se documenteze și să publice informațiile și concluziile *științifice*, nu păreri; să pună presiune pentru introducerea și aplicarea susținută a măsurilor adecvate de controlare, limitare, soluționare – după caz – a problemei, riscului, bolii, efectelor; să raporteze erorile și nerespectarea acestor măsuri; să transmită populației mesaje de calm și respectare a măsurilor decise de autorități; să susțină și să contribuie la educarea populației.

În continuare este prezentat și un scurt *set de întrebări* pentru autorități, decidenți și politicieni în cazul crizelor sanitare, adaptat după P. Peralta (2008):

- Ce anume s-a întâmplat?
- Cum primesc ajutor persoanele bolnave, persoanele direct afectate?
- Problema (sau boala) este izolată, este controlată? Restricționările sunt aplicate?
- De ce s-a întâmplat?
- De ce nu a putut fi prevenită situația/urgența/criza?
- Cât de gravă este problema? La ce să ne așteptăm în continuare?
- Ce altceva mai poate să meargă prost? Ce se mai poate întâmpla?

- Când ați fost anunțați?
- Ce semnificație au datele și informațiile actuale?
- Ce probleme, aspecte sau date importante nu ne spuneți?

Cunoașterea perspectivei și anticiparea comportamentului media în criză sunt cu atât mai necesare în cazul urgențelor și evenimentelor din domeniul sănătății, pentru a evita panica și suprapunerea unei crize de comunicare, de imagine, de încredere:

- problema iese întotdeauna la suprafață, iar criza devine publică datorită afectării persoanelor sau dezvăluirilor acestora;
- dacă autoritățile și experții autorizați nu intervin prompt cu declarații documentate, date oficiale și măsuri bazate pe dovezi și argumente științifice, media va oferi informații parțiale, exagerate, eronate sau false, intoxicări, facilitând alarmarea nejustificată, panica, revolta și alte reacții nejustificate și complet nedorite în asemenea situații;
- încep să fie publicate ipoteze privind sursa, originea și consecințele actuale și potențiale ale evenimentului;
- se identifică factorul, agentul causal;
- sunt explicate publicului deciziile și măsurile luate pentru izolare, control, soluționare, prevenirea răspândirii și a repetării situației; se comunică recomandările;
- sunt trași la răspundere persoane, decidenți, instituții, organizații, se cer pedepse;
- sunt descrise, previzionate și evaluate efectele, impactul, consecințele;
- se urmărește aplicarea, implementarea cât mai corectă a măsurilor adoptate;
- se comunică rezultatele măsurilor luate;
- se explică încetarea măsurilor.

Sănătatea publică este de importanță crucială pentru toate grupurile populaționale, întrucât asigură evaluarea profesionistă periodică și monitorizarea stării de sănătate a populației, identificarea clară și abordarea principalelor probleme și cuantificarea factorilor majori de risc, educarea pentru sănătate și informarea corectă a populației, prevenirea îmbolnăvirilor, colaborarea cu autoritățile și comunitățile pentru a investiga și a rezolva problemele identificate, elaborarea documentată de politici, programe și măsuri pentru sănătate, verificarea aplicării și actualizarea unor reglementări specifice, pregătirea și perfecționarea personalului de specialitate, evaluarea calității serviciilor de sănătate, cercetare și inovare pentru cele mai bune intervenții în domeniu.

În cazul *incidentelor de sănătate publică*, reacția autorităților, managementul situației sau crizei și comunicarea publică frecventă sunt extrem de importante: scopul este minimalizarea absolută a impactului și tuturor efectelor negative posibile asupra oamenilor, animalelor și mediului, dată fiind interdependența acestora; cea mai eficăce și eficientă reacție de minimalizare este răspunsul prompt, adecvat și comunicat public în mod corect, pe înțelesul tuturor; pentru un răspuns prompt și adecvat este necesară colaborarea și coordonarea impecabilă între mai multe autorități sau instituții, care în prealabil să fie pregătite, dotate, instruite și testate *pentru ceea ce este mai rău*; la nivel național este nevoie de o structură profesionistă de coordonare a sănătății publice pe fiecare domeniu (de exemplu controlul bolilor transmisibile, factorii majori de risc din mediu – aer, apă, condiții de locuit și de muncă, promovarea sănătății etc.); un Plan de Intervenție pentru situații de urgență în sănătate publică;

legislație clară de profil, care ia în considerare reperele europene relevante; un mecanism de comunicare inter-instituțională; baze de date relevante la nivelul principalelor probleme și indicatori de sănătate publică; ghiduri și proceduri clare de intervenție în urgență; instruire periodică, exerciții, simulări organizate de autorități pentru populație, audit; măsuri preventive.

Tema 4

- Ce sunt crizele economice?
- Ce cauze principale au condus la crize economice majore?
- Ce efecte pot avea crizele economice?
- Dați exemple de crize economice care au marcat lumea.
- Ce măsuri se iau în crizele economice?
- Alegeți, descrieți și analizați o criză economică majoră.
- Cu ce ne ajută modelul medical în abordarea crizelor (în orice criză, nu doar cea medicală) ?
- Prin ce indicatori se măsoară performanțele sistemelor de sănătate?
- Dați exemple de provocări actuale care pot degenera în crize sanitare.
- Ce este o criză sanitară?
- Dați exemplul unei crize declanșate într-un spital din România, dublată de o criză de imagine.
- Alegeți, descrieți și analizați o criză sanitară majoră.
- Ce riscuri majore de sănătate publică și crize există actualmente la nivel global?
- Ce sunt pandemiile?
- Ce impact și efecte a avut pandemia COVID-19?

Bibliografie

- Arne Bjornberg, Ann Yung Phang. *Euro Health Consumer Index 2018 Report* (EHCI), Health Consumer Powerhouse, 25.02.2019, ISBN 978-91-980687-5-7
- European Commission, Directorate General of Economic and Financial Affairs. *European Economy, Impact of the current economic and financial crisis on potential output*. Paper 49, 2009
- European Commission, Public Health, European Core Health Indicators (EHCI), https://health.ec.europa.eu/indicators-and-data/european-core-health-indicators-echi/echi-european-core-health-indicators_en
- European Commission. Eurostat, health data, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/health/database>
- Mugur Isărescu. *Criză financiară internațională și provocări pentru politica monetară din România*. BNR, 2011
- Mugur Isărescu. *Nouă lecții din actuala criză financiară*. BNR, 2010
- Institutul Național de Statistică, date statistice populaționale și de sănătate, <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
- Warwick McKibbin, Roshen Fernando. *The global economic impacts of the COVID-19 pandemic*.

- Economic Modelling, Volume 129, December 2023, 106551, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999323003632>
- Gabriela-Otilia Lățea. *Lecțiile crizei financiare 2008-2009*. Colecția Biblioteca economică vol.104, 2015, Centrul de Informare și Documentare Economică, Institutul Național de Cercetări Economice „C.C. Kirițescu” - Academia Română.
- OECD. Health statistics Health resources - Health spending - OECD Data
- Patricia Peralta. *Health Crisis Management: Preparedness and response*, Madrid, 2008
- Silviu Pleșa. *Managementul crizei sau strategii manageriale anti-criză*. Revista Cariere, Jurnal de leadership, 13.09.2011, <https://www.revistacariere.ro/leadership/managementul-crizei-sau-strategii-manageriale-anti-criza>
- Tony Robbins. *The Seven Triggers of Business Crisis*, LinkedIn, 2014
- Cristina Roșca. *Lumea a traversat trei mari crize economice și geopolitice după cel de-al Doilea Război Mondial. Ce poate aplica din învățămintele de atunci pentru a depăși criza actuală?* Ziarul financiar, 9.01.2023
- Sarah Thompson, Josep Figueras, Tomas Evetovits și colaboratorii. *Economic crisis, health systems and health in Europe: impact and implications for policy*. WHO, Regional Office for Europe, European Observatory on Health Systems and Policies, Copenhagen, 2014
- UNDP, human development index – data and reports, <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- U.S. Centers for Disease Control and Prevention (CDC), health data, events, outbreaks, pandemics, <https://www.cdc.gov/>
- WHO, Regional Office for Europe. <https://gateway.euro.who.int/en/hfa-explorer/>
- WHO, health crises and emergencies
- WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard
- WHO. *Improving health system performance 2000 Report – health system analysis*
- Qi Zhao, Yuming Guo, Tingting Ye, Antonio Gasparrini, Shilu Tong, Ala Overcenco. *Global, regional, and national burden of mortality associated with non-optimal ambient temperatures from 2000 to 2019: a three-stage modelling study*. The Lancet Planetary Health, Volume 5, Issue 7, e415 - e425, 2021, [https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196\(21\)00081-4/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196(21)00081-4/fulltext)

5. MANAGEMENTUL CRIZEI

Motto:

*„Managementul este oportunitatea de a ajuta oamenii să devină oameni mai buni.
Practicată astfel, este o profesie magnifică.”*

Clayton M. Christensen,

cadru universitar și consultant de afaceri american,
autorul teoriei inovației perturbatoare

*„Management înseamnă să faci lucrurile cum trebuie;
leadership înseamnă să faci lucrurile care trebuie.”*

Peter Drucker,

cunoscut consultant de management și scriitor american

Obiective

- Înțelegerea conceptului de management al crizei în contextul actual;
- Conștientizarea importanței prevenirii crizei;
- Cunoașterea principalilor pași necesari pentru gestionarea unei crize;
- Identificarea măsurilor de pregătire, evitare, răspuns la criză în organizații;
- Familiarizarea cu scopul, etapele și elementele planificării de criză.

Caseta 8. Infografic privind crize în afaceri înaintea pandemiei COVID-19

- Peste 60% din afacerile mici și mijlocii din UE și Elveția experimentează un tip de dezastru; cu toate acestea, prea puține iau în considerare managementul crizei.
- 59% din managerii din SUA au trecut printr-o criză în compania actuală sau precedentă;
- 79% din decidenții de business din SUA se așteptau la o criză în următoarele 12 luni, de tipul: dezvoltare controversată a companiei (50%); incidente de securitate digitală/online (47%); probleme logistice (47%); controale dure privind aplicarea/respectarea reglementărilor la nivel de produs/ firmă (45%); campanii mediatice critice/ negative (43%); punerea în pericol a siguranței produsului (42%); accidente tehnice (40%); expunere politică intensă a produsului/firmei (40%); activități infracționale (33%).
- Doar 54% din companiile americane aveau un plan de criză, din cauza indifferenței și costurilor implicate.
- 65% din companii în SUA considerau că rețelele de socializare sporesc dificultatea gestionării crizei, dar acestea pot ajuta în faza de revenire din criză.
- Audiența care trebuie vizată în criză: manageri, angajați, directori, clienți, distribuitori, analiști în domeniu, instituții financiare, asociații de comerț, autorități de reglementare.

Surse: traducere și adaptare după Hamidoviz, Bernstein (ODM), 2015.

O sinteză a evidențelor privind crizele ne avertizează că: fenomenul criză este inerent, nu poate fi eliminat complet pentru nimeni și nicăieri; nu orice problemă sau urgență devine criză, unele mici discrepanțe și detalii pot degenera, iar alte incidente grave sunt gestionate adecvat și sunt oprite la timp; nici crizele de același tip nu sunt identice, fiecare eveniment are propriile caracteristici și context; multe crize prezintă semne, sindroame, semnale, avertismente de care ar trebui să fim conștienți; este necesar să înțelegem sursele și factorii crizelor, precum și resursele necesare rezolvării crizei, dintre care *factorul uman* este cel mai important; prea mulți manageri, lideri, organizații, autorități și decidenți ignoră sau neagă semnele crizelor; în perioadele de prosperitate, oamenii, firmele și decidenții ignoră pregătirea pentru criză, precum pacientul care a depășit faza acută a bolii sale; crizele sunt evenimente solicitante, complexe,

difficile, cu potențial distructiv dar și constructiv; comunicarea și reputația contează enorm; abordarea centrată pe problemă (*problem-solving*) și analiza de situație realistă sunt esențiale și în criză; modelul medical oferă o abordare practică de alertare și pregătire semipermanentă pentru „*ce este mai rău*”; învățarea din greșeli, urgențe, crize sau dezastre este esențială; prea puține organizații se pregătesc pentru criză, în ciuda creșterii incertitudinii la nivel global.

Managementul crizei are în vedere fiecare etapă a unei crize, cu toate aspectele relevante, într-o abordare procesuală: în primul rând prevenirea crizei, inclusiv a crizei de imagine; pregătirea pentru criză; alerta - detectarea precoce a unor semne, semnale, simptome relevante; gestionarea efectivă a crizei declanșate - reacție și răspuns propriu-zis, limitarea pierderilor - umane, de imagine, reputație și încredere, financiare, materiale etc.; stabilizare și rezolvarea sau soluționarea crizei; terminarea crizei și revenirea; post-criză: lecții învățate, măsuri, oportunități pentru viitor.

Prevenirea și limitarea crizelor încep cu pregătirea de criză și cu recunoașterea semnelor, mulți autori accentuând importanța acestora pentru manageri. Pe lângă semnalele din mediul extern, reprezentând amenințări asupra cărora intervenția este restrânsă sau imposibilă, semnele caracteristice mediului intern trebuie să fie o preocupare continuă a conducerii organizațiilor atât în sectorul public cât și în cel privat. În continuare sunt prezentate semne, semnale și sindroame care ajută la prevenirea, recunoașterea și limitarea declinului organizațional, implicit a crizei în organizații.

Tabelul 9. Semne și semnale de alarmă ale declinului organizațional

Semne	Semnale de alarmă
• Blocaj: orbiți de succese anterioare, oamenii pot dovedi o puternică tendință de autodecepție; după succes pot urma coborâri, iar dacă se amăgesc și nu recunosc mesajul sau semnele, pot urma insuccese mai multe sau de durată, indicând distanțarea de prezent, de realitate și context. • Orientarea ierarhică: se iau mai mult decizii de politică internă decât decizii legate de acțiunea în piață și față de competiție. • Dorința de aprobare, conformism, formalism. • Preocupare exagerată pentru compromis și consens: toate deciziile sunt direcționate sau deviate către secții, echipe, profesioniști.	• Personal în exces mai ales în conducere, control, resurse umane și administrativ. • Tolerarea incompetenței, care este foarte gravă. • Proceduri administrative inflexibile și consumatoare de timp. • Procesul domină esența; spre exemplu, planificarea corporatistă implică adesea elaborarea unor materiale stufoase cu opțiuni strategice pompoase și acțiuni care nu ajung să se implementeze, valori care nu se ating. • Lipsa scopurilor și obiectivelor clare. • Absența și frica de conflict. • Comunicare precară. • Structură organizațională învechită, neadaptată. • Lipsa inovării

Sursa: traducere și adaptare după P. Lorange și R. Nelson, 1987.

În continuare este prezentată o analiză succintă a principalelor sindroame de declin la nivel organizațional pentru a facilita înțelegerea, recunoașterea și gestionarea acestora.

Tabelul 10. Sindroame organizaționale de declin

Sindrom	Caracteristici	Simptome	Puncte tari	Puncte slabe	Exemple
Control strict	Neîncredere Analitic Centralizat Reactiv Complicat, sofisticat Sistem informațional	Schimbare treptată Orbecăială Consultare excesivă Prea multe ședințe Inovație insuficientă	Bună cunoaștere a amenințărilor și oportunităților Diversificare	Lipsa unei strategii clare Nesiguranță	Pierdere dramatică de clienți, vânzări, cota de piață
Concentrare pe sisteme	Control strict, formal Standardizare Structură ierarhică Conformism	Lipsa inovației Implicare scăzută Inflexibilitate Fixație, ritual Competență specifică	Operațiuni eficiente Strategie produs-piață bine integrată	Predomină structurile tradiționale Manageri nemulțumiți ca influență și putere	Dominație dintr-o poziție relativ slabă Pierderea controlului frecventă în istoric
Stil personal	Centralizare înaltă Structură inadecvată Slabe sisteme informaționale	Creștere necontrolată Strategie nepotrivită de intrare și ieșire de pe piețe Decizii fără analize Consultare precară	Schimbare, inovare	Resurse irosite Probleme de control Manageri secundari cu rol inadecvat Politici de expansiune rapidă	Creștere rapidă Directorul executiv vrea să demonstreze
Paralizie	Lipsa încrederii Vid de leadership Birocratică Ierarhică	Insulară Decizii evitate Schimbare dificilă	Strategie focalizată Operațiuni eficiente	Limitare la piețe, platforme tradiționale Manageri apatici Poziție competitivă slabă	Stabilitate, aceeași tehnologie, clienți și competiție stabili de mulți ani
Lipsa de leadership	Vid de leadership, lupte pentru putere	Lipsa implicării Schimbare treptată Flux slab de informații Puterea managerilor secundari în coaliții de schimb	Creativitate	Strategie nepotrivită Lipsa leadership-ului Climat de neîncredere Colaborare și cooperare slabe	Directorul executiv „se înecă”

Surse: traducere și adaptare după C. Carnall, 2007 apud D. Miller și K. de Vries, 1984.

Dintre argumentele pentru care este nevoie de pregătire și de un management al crizei asumat, eficace și eficient la nivel organizațional și individual, sunt de menționat următoarele:

- Nimeni nu este scutit sau ocolit de crize, fie că ne referim la persoane și familii, la comunități și populații întregi, la societate în ansamblul ei, fie că este vorba despre firme și instituții, sau sectoare întregi, economii, țări și regiuni ale lumii.
- Oamenii au nevoie cât mai devreme să devină conștienți, să fie informați, instruiți și pregătiți pentru crize încă din școală și, ulterior, la locul de muncă.
- Ignorarea, negarea, pasivitatea, deznădejdea, panica, revolta și conflictul nu rezolvă nicio criză ci dimpotrivă, o pot prelungi și agrava.

- Crizele sunt periculoase deoarece pot afecta persoanele în mod direct și indirect, din punct de vedere fizic, psihic, material, financiar, profesional, social, uneori având efect distructiv.
- Criza poate afecta grav și chiar îngropa o organizație.
- Oamenii și reputația, respectiv încrederea reprezintă un capital extrem de valoros, care trebuie să fie protejat mereu dar mai ales în criză.
- Comunicarea de criză este vitală. În lipsa informațiilor despre criză comunicate prompt, corect și asumat, la nivel intern și extern, cu mesaje adecvate și utile, media va „construi” o realitate și o va difuza rapid, iar ulterior aceasta va fi foarte greu de schimbat în percepția publică.
- Odată declanșată criza, nu mai este timp pentru pregătire și planificare în condiții obișnuite, ci trebuie acționat imediat, activând mecanismul special.
- Dacă nu ești pregătit și apt de gestionarea crizei, de comunicare și de acțiune promptă în criză, confuzia și panica se instalează rapid, agravând situația și amplificând efectele negative, cu riscuri pe termen lung.
- La nivel organizațional este mai eficient să intervii prompt și să gestionezi criza cu forțe proprii, dacă te-ai pregătit din timp, decât să apelezi la o firmă specializată.
- Nu există un manual, nici un plan universal de intervenție în criză, dată fiind variabilitatea, diversitatea și complexitatea fenomenului criză din fiecare domeniu, perioadă și conjunctură. Din fiecare situație de criză este ceva nou de aflat și învățat.
- Un bun lider are capacitatea de a uni și coordona oamenii într-un efort comun intens de a rezolva și depăși criza, implicându-se direct și arătând că îi pasă; cunoscându-și bine echipa, un astfel de lider alocă omul potrivit la locul potrivit.
- Clienții, partenerii, publicul larg au nevoie să știe că s-a făcut tot ce se putea pentru a împiedica declanșarea crizei și că s-au luat măsurile necesare pentru soluționarea crizei și limitarea pierderilor, a efectelor negative.

Pentru un bun management al crizei sunt necesare date, informații, cunoștințe, abilități, competențe, modele, instrumente și tehnici aparținând următoarelor domenii: comunicare și relații publice (PR) inclusiv specifice mediului online, managementul dezastrelor și al crizei, intervenția în urgență, sănătate publică și management sanitar, leadership, management strategic și operațional, managementul riscurilor, managementul resurselor umane, psihopatologia organizațională, evaluare și terapie de specialitate (psihologie, psihiatrie, recuperare), managementul schimbării.

Abordarea adecvată a crizelor presupune un management proactiv, reactiv și interactiv, care să aibă ca obiective majore prevenirea crizelor – când este posibil, modificarea efectelor negative ale crizei asupra oamenilor, companiei, produsului, imaginii, precum și crearea unei platforme pentru viitorul organizației – criza ca oportunitate de dezvoltare, nu doar ca eveniment perturbator și periculos.

Dintre *principiile* recomandate de către experți pentru managementul crizei, sunt de menționat: respectul pentru reguli, reglementări și valori; dezvoltarea unei atitudini pozitive, realiste și responsabile față de crize și managementul crizei; aducerea performanței întregii organizații la nivelul așteptărilor publicului, construirea credibilității prin atitudine și fapte responsabile, inclusiv în crize; pregătirea pentru tot ce este mai rău, incluzând și cel mai negru scenariu de risc, astfel încât criza să nu destabilizeze organizația; asumarea responsabilității și

leadership adecvat; căutarea și exploatarea oportunităților care pot apărea timpul unei crize, există viață și după criză.

Definirea managementul crizei diferă în literatura de specialitate, unii autori accentuând importanța strategică a acestuia, iar alții latura operațională inclusiv comunicarea. Dar indiferent de definiție, acesta trebuie să facă parte integrantă din managementul organizației și nu doar formal.

Iată câteva definiții ale managementului crizei, după C. Pelea (2010) și Lexicon Communications (2020):

- Proces de planificare strategică, având obiectivul de a elimina o parte din riscul și incertitudinea cauzate de evenimentele negative, care permite organizației să dețină controlul asupra întregii sale evoluții inclusiv în crize (K. Fearn – Banks);
- O serie de măsuri, pregătite din timp, care permit organizației să coordoneze și să controleze orice situație de urgență, să își maximizeze șansele de reușită și supraviețuire și să reducă pericolele cu care se confruntă (Nudel și colaboratorii, 1988);
- Set de factori concepuți pentru a combate crizele și a reduce daunele produse de crize. Se încearcă prevenirea / reducerea efectelor negative ale crizelor și protejarea organizației, a publicului implicat și a domeniului respectiv de pagubele posibile (W.T. Coombs);
- Procesul de planificare și de răspuns la un eveniment negativ, pentru a preveni escaladarea într-o problemă mai mare sau într-un dezastru care amenință vieți. (Lexicon Communications, 2020).

Tabelul 11. Acțiuni de management al crizei în fiecare etapă a acesteia

Faza	Acțiuni
Prevenire (proactiv)	Buna cunoaștere și monitorizare internă și externă a organizației - personalul, condițiile și mediul de lucru, produsele/serviciile oferite, clienții, furnizorii, distribuitorii, partenerii, competiția, piața, trendurile, contextul economic, politic, legislativ, social și ecologic
	Comunicarea cu oamenii – ascultare activă, respect, arăți că îți pasă și că iei în considerare perspectiva și problemele lor, echipa de conducere este în contact cu angajații, nu se izolează și nu-i ignoră
	Omul potrivit la locul potrivit – abilitate și practică managerială
	Inventarierea factorilor și a evenimentelor posibile, în plan intern și extern, care ar putea degenera în crize cu relevanță pentru organizație
	Analiza și managementul riscurilor
	Identificarea promptă și rezolvarea adecvată a problemelor și a conflictelor interne
Pregătire	Selectarea și pregătirea echipei de criză, inclusiv pentru comunicarea de criză, elaborarea planului/planurilor de criză cu instrucțiuni, proceduri și resurse, testarea, instruirea personalului, exerciții/simulări
Alertă, detecție	Atenție continuă la recunoașterea, detecția precoce și eficientă a semnelor și semnalelor interne și externe ale potențialelor crize

Faza	Acțiuni
Gestionare, rezolvare	Răspuns imediat la criza declanșată, asumare, comunicare, intervenție, măsuri prompte, supraviețuire, stabilizare, soluționare, localizarea și limitarea daunelor și a efectelor negative cu atenție acordată oamenilor
Refacere, revenire	Analiza situației și evoluției, măsuri de repliere, comunicare, redresare, căutarea oportunităților de dezvoltare post-criză (viața după criză)
Învățare, dezvoltare	Lecții învățate pentru o mai bună prevenire, pregătire, recunoaștere și acțiune, revizuirea planului, reacției, comunicării, intervenției.

Pentru prevenirea crizei în 10 pași, în abordarea Bernstein (2015) se recomandă următoarele:

1. Listarea crizelor specifice domeniului și relevante organizației.
2. Evaluarea riscurilor, a vulnerabilității la aceste crize, pe tipuri și nivel.
3. Introducerea planificării și a instruirii pentru criză ca parte componentă a managementului organizației, acoperind toate sectoarele, departamentele și toți angajații.
4. Colectarea informațiilor relevante privind pregătirea pentru criză, utilizarea și discutarea acestora cu angajații; listarea nevoilor de pregătire și răspuns la criză.
5. Optimizarea sistemelor fizice și informaționale de prevenire și de răspuns la criză.
6. Crearea echipei de răspuns la criză – după competențe, capacitate și experiență, nu după funcții ierarhice; elaborarea planului de criză.
7. Stabilirea și asigurarea comunicării interne ce va fi necesară într-o eventuală criză (reguli, responsabili, suport tehnic).
8. Pregătirea și instruirea oamenilor asigurând adecvarea abilităților țintă; exerciții sau simulări. Asigurarea de rezerve la toate nivelurile.
9. Actualizarea periodică a analizei riscurilor, a planului, a instruirii personalului.
10. Actualizarea periodică a informațiilor și abilităților tuturor angajaților privind criza.

Pentru exemplificare, în continuare este prezentată lista de crize probabile care pot afecta o companie mare din domeniul comerțului cu amănuntul și reprezintă riscuri relevante pentru aceasta: pierderi de date, pierderi de baze de date; piraterie informatică; delapidare, deturnare de fonduri; pană de curent; furturi ale angajaților; greva angajaților; litigiu, proces; pierderea unui asociat; amenințarea cu bombă; boicot al consumatorilor; dezastre naturale precum cutremur, incendiu, inundație; epidemie, pandemie; spargere și furt din magazin; lovitură media; tulburări civile de tip proteste, greve; conflicte social-politice.

Pentru a putea evita degenerarea unor situații problematice și conflicte în crize, se recomandă: anticiparea și un plan de acțiune, centrat pe date, comunicare și măsuri adecvate; răspuns imediat; întotdeauna adevărul; nu trebuie vorbit prea mult, nu trebuie spus nimic în plus; asumarea responsabilității; selectarea cel mai potrivit purtător de cuvânt, un bun comunicator care cunoaște foarte bine organizația, activitatea, angajații, domeniul, reglementările, piața; oprirea imediată a zvonurilor și corectarea informațiilor sau știrilor eronate, cu date, dovezi și argumente de netăgăduit; este necesară să se arate compasiune și regret sincer pentru situație și pierderi; reputația se construiește înaintea unui incident, conflict sau criză; comunicarea trebuie să fie activă și constantă, iar aceasta începe din timp, cu

ascultarea și înțelegerea cât mai adecvată a angajaților, clienților, partenerilor, publicului, mediei, adversarilor, autorităților, a altor părți implicate.

În opinia lui Lagadec (1993), modul de acțiune în managementul crizei declanșate presupune următoarea succesiune: luarea de poziție, recunoașterea existenței și a gravității problemei, asumarea deplină a responsabilității; avertizarea oamenilor privind problema și mobilizarea organizației pentru intervenție și soluționare; activarea măsurilor de protecție, a acțiunilor și a resurselor de urgență specifice; strângerea urgentă a datelor și informațiilor relevante disponibile; activarea sau formarea rapidă a echipei de criză dacă aceasta nu exista (deși este necesar să existe în prealabil pregătită, cu toate instrumentele), iar managementul crizei se separă de toate celelalte activități ale companiei; preluarea controlului comunicării de criză, trebuie să se comunice adecvat, la obiect, eficient și frecvent; stabilirea și implementarea planului de acțiune în criză, bazat pe informațiile concrete ale situației în dinamică; monitorizarea acțiunilor și a situației pas cu pas.

Etapele managementului crizei

În accepțiunea Virtual Board (2020) și a altor experți, gestiunea unei crizei cuprinde patru mari etape: pregătirea prealabilă a organizației pentru astfel de evenimente probabile și evaluarea nivelului de pregătire; analiza crizei declanșate; planificarea răspunsului la criză; planificarea modului de revenire după criză. În secțiunea dedicată factorului uman și echipei de criză se vor adăuga detalii și recomandări relevante fiecărei etape.

1. Pregătirea pentru criză

Această etapă este foarte importantă pentru organizație atât pentru prevenirea crizelor, cât și pentru a le putea face față în mod corespunzător. Pregătirea pentru criză constă în principal în: construirea și instruirea unei echipe de criză, desemnarea responsabilului cu planul de criză, stabilirea comunicării cu aceasta; culegerea informațiilor, inclusiv din experiența organizațiilor similare ca domeniu, profil, dimensiune; identificarea, evaluarea și managementul riscurilor pe zone de activitate – probabilitatea de apariție, impactul estimat asupra organizației, măsurile necesare; dezvoltarea planului de criză și a măsurilor de răspuns la riscurile identificate și evaluate drept ridicate – cu proceduri și instrucțiuni clare în consecință; prevederea resurselor necesare; instruirea întregului personal în gestionarea crizei; evaluarea planului de criză elaborat anterior și a modului de implementare; testarea și actualizarea periodică.

În această fază, compania poate verifica măsura în care este pregătită din punct de vedere strategic, structural, financiar, cultural și emoțional pentru trecerea printr-o criză, iar în acest sens instrumentul din tabelul următor poate fi util.

Tabelul 12. Cât de pregătită este compania pentru criză?

Nivelul	Organizații <i>predispuse</i> la crize	Organizații <i>pregătite</i> pentru crize
4. Strategic	Management strategic tradițional	Asumarea riscurilor
	Focalizată pe supraviețuire	Focalizată pe dezvoltare și învățare
	Scopuri limitate, asociați dispersați	Scopuri împărtășite cu acționarii
	Strategic preponderent reactivă în management crizelor	Strategic reactivă, proactivă și interactivă

Nivelul	Organizații <i>predispușe</i> la crize	Organizații <i>pregătite</i> pentru crize
	Fără o strategie specială privind criza și gestionarea crizei	Cel puțin o strategie pentru criză sau strategii diversificate
3. Structural	Fără o structură specială de gestionare a crizei	Echipă sau comitet special pentru criză
	Focalizată pe echilibrul flexibilitate – control	Focalizată pe echilibrul dintre viață și moarte
	Fără mecanism special de management al crizelor	Măsuri speciale, plan, pregătire, instruire
2. Cultural	Automulțumire sau autopedepsire	Cultură îndreptată spre autoapreciere pozitivă
	Utilizarea extremă a evaluărilor greșite	Utilizarea redusă a evaluărilor
	Nu este conștientizată importanța și influența culturii organizaționale	Conștientă de influența culturii organizaționale, preocupată de aceasta
	Valori culturale neconștientizate, neacceptate	Valori culturale cunoscute și acceptate, împărtășite
1. Psihologic	Puternic închistat, emoțional și primitiv	Slab închistat, cu o viziune sistemică
	Satisfacerea ego-ului este preocuparea constantă	Mai preocupate de rezolvarea problemelor
	Puternice mecanisme de apărare contra anxietății	Mecanisme adecvate pentru depășirea anxietății
	Psihic introvertit, în defensivă și izolare	Psihic îndreptat spre gândirea pozitivă

Sursa: adaptare după Chiciudean și Țoneș, 2002.

2. Analiza crizei

Înainte de izbucnirea unei crize, prima analiză a vizat riscurile relevante. La declanșarea crizei este absolut necesară înțelegerea exactă a situației, faptelor, datelor, caracteristicilor, coordonatelor evenimentului și evaluarea rapidă a amenințărilor crizei, astfel:

- la adresa *oamenilor* – indivizi, comunități, organizații, prin afectarea siguranței, sănătății, calității vieții, integrității, securității și a vieții acestora;
- de tip operațional și material, prin perturbarea sau blocarea aprovizionării, desfacerii, pierderea accesului la resurse sau active esențiale, distrugeri, efracție, vandalism etc.;
- privind reputația – afectarea încrederii și a imaginii în rândul clienților, pe piață, în media;
- privind procedurile, prin neasumarea responsabilității, scurgeri de informații, fraude, acte de piraterie informatică;
- referitoare la clienți, furnizori, angajați (eșec în îndeplinirea obligațiilor, crearea unei dependențe de terțe părți);
- de tip financiar (eșec în afaceri, piață, bursă, relația bancară etc.);
- de natură tehnică (defecțiuni tehnice, blocaje, avarieri, virusare, scurgeri, incapacitate de adaptare la progresul tehnologic);
- privind factori naturali (dezastre naturale, accidente, boli etc.);

- politice (modificări fiscale, valutare, bancare, politici guvernamentale, opinia publică etc.).

3. Planificarea, răspunsului, rezolvarea crizei

Cu anticiparea și pregătirea adecvată, organizația putea va reacționa prompt, rațional și proporțional cu gravitatea sau severitatea problemei și nu în mod haotic sau hazardat, iar rezultatul va fi mai bun, implementarea va implica mai puțin stres, frustrare, confuzie și teamă pentru cei implicați. Pentru reacție, răspuns și intervenție sunt necesare mai multe acțiuni:

- Obținerea datelor și a informațiilor absolut necesare, inclusiv despre măsurile, resursele, procedurile și instrucțiunile de criză specifice aferente riscurilor organizației;
- Identificarea, listarea clară a tuturor părților implicate, afectate și interesate de criză.
- Identificarea persoanelor care vor fi afectate de criză, care dețin informații și care vor fi implicate în planificarea răspunsului organizației la criză;
- Alocarea resurselor necesare implementării planului de răspuns;
- Stabilirea coordonatelor exacte ale comunicării de criză: cine, cu cine, ce mesaje, către cine, prin ce mijloace și canale, când, fără a omite comunicarea online;
- Stabilirea criteriilor de evaluare a situației de criză, pentru previzionarea momentului încheierii ei și trecerii la următoarea etapă;
- Aprobarea planului de către părțile implicate.

Răspunsul propriu-zis la criză: criza este un eveniment stresant și un test suprem pentru lider: va reuși să facă față? Va putea să o rezolve? Va reuși să scoată organizația din criză? Este necesar ca managerii să își asume deplina responsabilitate și să acționeze prompt și adecvat.

Un răspuns excesiv la criza tocmai declanșată poate crea o criză secundară, ce poate deveni o criză mai mare decât cea inițială. Excesul de informații pare neseriozitate. Un răspuns inadecvat poate complica situația, știrbi credibilitatea organizației și cauza risipirea de resurse importante sau valoroase. Iar dacă nu se comunică adecvat, criza de imagine se va adăuga crizei inițiale.

Pentru planificarea *informării* despre criză în cadrul organizației, W. Adam (2009) oferă un set sintetic de recomandări utile, astfel:

- Informarea face parte din politica instituției, componentă a managementului riscurilor;
- Echipa de management a învățat să comunice cu media și ia parte activ la procesul de comunicare, fără evitare, ezitări, teamă, erori, ostentație sau provocare;
- Organizația și mesajele sale sunt susținute și de experți independenți, recunoscuți de jurnaliști drept surse credibile de informare în domeniu;
- Purtătorul de cuvânt este specialistul în comunicare, stăpânește management riscului și a stabilit din timp o relație credibilă, solidă și uzuală cu media, cu ziariștii și analiștii, dar și cu alte părți interesate;
- Cel mai bine este ca firma să abordeze prima subiectele sale vulnerabile, să vină în fața presei sau mediei foarte pregătită, bine documentată, cu informații și date relevante exacte, verificate, acesta fiind și un gest de acceptare responsabilă;
- Evaluarea nivelului credibilității organizației – în rândul media, clienților, publicului-țintă, angajaților, autorităților de profil, comunității profesionale a acesteia;

- Așteptările publicului țintă trebuie să fie cunoscute de companie și modalitățile de comunicare eficiente cu acesta să fie stabilite.

Acțiunile concrete de gestionare a crizei descrise de L. Andronic (2019) sunt următoarele:

- Recunoașterea și asumarea crizei, a răspunderii în privința evenimentului, declanșarea sistemului organizațional de management al crizei.
- Adoptarea unei poziții clare, neduplicitate, principiale, responsabile și flexibile, în funcție de situație și de schimbările produse sau previzionate.
- Deciderea și luarea măsurilor necesare la nivel intern și extern, prezentarea acestora în spațiul public - transparență.
- Angajații vor fi informați corect despre problemă, derularea crizei, posibilele schimbări în program, micșorări de salariu, reduceri de personal, situație etc.; siguranța și bunăstarea lor este importantă. Viziune obiectivă despre criză și reacție adecvată din primele clipe. Dacă oamenilor nu li se acordă atenție de la începutul crizei, poate surveni nemulțumirea, panica, subiectivitate în aprecierea crizei. Situațiile critice nu trebuie exagerate, dar evaluate și tratate cu prudență maximă.
- Asumarea și implicarea conducerii de vârf în soluționarea crizei – este de preferat ca aceste persoane să apară la locul incidentului, să le vorbească celor care au avut de suferit sau aparținătorilor acestora arătând că le pasă și exprimându-și regretul sincer, să acorde suport și informații privind ajutoarele sau soluțiile disponibile, arătând că sunt alături de toți cei afectați direct și indirect.
- Obținerea susținerii din partea unor jurnaliști, analiști, prezentatori TV cu autoritate, specialiști, organe judiciare sau alți profesioniști după caz.
- Promovarea părerilor pozitive despre măsurile întreprinse – interviuarea unor persoane credibile, terțe părți.
- Vizitele reprezentanților sau responsabililor la locul evenimentelor: managerii trebuie să apară acolo unde situația e critică și să arate că le pasă.
- Comunicare coordonată unitar, un singur responsabil cu difuzarea informației: purtătorul de cuvânt reprezintă o figură cheie din echipa de criză (sau anticriză), care are obligația majoră de a informa opinia publică.
- Colaborarea cu reprezentanții media: jurnaliștii nu vor fi neglijăți, nici tratați cu superioritate sau aroganță, pentru că de aceștia depinde cum vor fi prezentate și multiplicat mesajele destinate publicului.
- Monitorizarea continuă a evoluției crizei și evaluarea ei; studierea opiniei publice, corectări în procesul de informare. Stabilirea celor mai eficiente tehnici de difuzare a știrilor și exploatarea lor.
- După depășirea crizei: promovarea imaginii și a activității curente, a direcției și a măsurilor de revenire, obținerea încrederii publicului-țintă, restaurarea încrederii în companie.

4. Planificarea modului de revenire după criză

Scopul acestei etape este întoarcerea cât mai rapidă la situația de normalitate, pre-criză, iar pentru atingerea acestuia trebuie să se răspundă concret la anumite întrebări: Ce trebuie făcut pentru recuperarea după fiecare afectare / impact cauzat de criză? Cum se va realiza tranziția

de la angajamentele făcute ca răspuns imediat la situația de criză? Cum vor fi chestionați angajații, clienții și celelalte părți interesate? Ce proceduri ulterioare trebuie implementate la nivelul personalului și al părților interesate? Cum va fi obținută reacția, feedback-ul cu privire la criză? Care sunt lecțiile învățate și cum se va face integrarea lor într-un plan de criză actualizat?

În gestionarea crizelor pot apărea frecvent și diferite *greșeli*, pe care Lukaszewski (2000) le-a grupat și explicat astfel: ezitarea – percepută adeseori drept confuzie, insensibilitate, lipsă de pregătire sau incompetență și afectând organizația; confuzia – percepută drept lipsă de onestitate și chiar nepăsare; echivocul, distorsiunea și minciuna – cea mai gravă greșeală, care trebuie evitată deoarece adevărul nu poate fi substituit și, până la urmă, va ieși oricum la iveală afectând grav încrederea publică; dogmatizarea – vulnerabilizează prin abordare autocratică fără a gestiona și fără a rezolva, în fapt, problema; răzbunarea – intensifică emoțiile și tensiunea în loc să le reducă, poate stimula reacții nedorite, agresivitate; confruntarea – crește vizibilitatea prin întreținerea problemei, oferind o platformă și noi pretexte de răspuns din partea opozantului, dar agravează percepția; litigiul, procesele pierdute – cresc și mai mult vizibilitatea însă pot elimina soluțiile rezonabile.

Știută fiind importanța crucială a comunicării în criză, J. Jordan-Meier (2011) recomandă câteva reguli de aur pentru o comunicare eficientă în criză, astfel: 1) Credibilitatea este suverană. 2) Este necesară comunicarea onestă și frecventă. 3) Comunicarea online trebuie să reflecte cinstea, transparența și promptitudinea din acțiunile și măsurile întreprinse. 4) Trebuie să se acționeze și să se comunice asumat, conform valorilor organizaționale în care cred atât managerii cât și angajații, fără a se preface și fără a minți, pentru că se află imediat. 5) Trebuie să arăți și să demonstrezi compasiune față de toți cei afectați de criza ta.

Același autor conturează și un profil al *purtătorului de cuvânt* potrivit pentru situațiile de urgență și de criză, cu următoarele caracteristici: persoana este autentică și convingătoare în tot ceea ce spune; își ține emoțiile în frâu; are ținută și impune respect; vorbește elocvent; gândește rapid și formulează răspunsuri clare, succinte și logice la întrebări; face față lucrului sub presiune intensă; nu devine anxios, nu se pierde în fața jurnaliștilor și a camerelor de filmat; folosește un limbaj uzual, accesibil, fără jargon și fără „limbă de lemn”; utilizează un limbaj pozitiv, activ și evită limbajul toxic, negativ; știe foarte bine ce are de spus și ce este de făcut și inspiră încredere; înțelege exact nevoile și specificul comunicării cu media, fiind instruit în acest sens; este pregătit să repete și să vorbească după un document sau notă; știe să-și aleagă cuvintele potrivite pentru a exprima adevărul fără să alarmeze și fără să încingă spiritele.

Echipa de criză trebuie să pregătească răspunsuri la *întrebări* așteptate din partea media și a audiențelor, precum:

- Ce s-a întâmplat? Cum s-a întâmplat?
- Când exact a avut loc evenimentul?
- Cine este responsabil?
- Cine a fost afectat? Cum?
- Există victime?
- Este posibil să mai fie și alte victime (față de ceea ce se știe în momentul de față)?
- Care este factorul declanșator?
- Cum a fost posibil? Ce a funcționat greșit?
- Care sunt daunele, pagubele? Care sunt costurile daunelor?

- Este posibil să apară noi daune?
- Ce vă propuneți pe viitor?
- Când ne oferiți noi informații despre eveniment și efecte? (Pelea, 2010)

L. Andronic (2019) atenționează organizațiile asupra următoarelor aspecte legate de comunicarea și relația cu media în criză:

- Puterea mediei să nu fie niciodată subestimată, pentru că poate crea probleme și chiar o nouă criză importantă – cea de imagine.
- Confruntările deschise cu mass-media trebuie evitate.
- Depășirea cât mai rapidă a punctului maxim al crizei.
- Nu trebuie ascunse informații, fie ele și negative, altfel media le va specula comutând atenția.
- Asigurați o informare cât mai corectă atât în mediul intern, cât și extern al organizației.
- Limitarea zvonurilor, a zvonisticii (care proliferază în lipsa comunicării oficiale adecvate).
- Poziționarea și discursul agresiv, lapidar și justificativ – trebuie evitate.
- Nu pierdeți controlul asupra informației!
- După ce pericolul a trecut, companiile puternice transformă criza în oportunități pentru revenire, îmbunătățirea imaginii și dezvoltare.

Tema 5

- De ce este nevoie de un management al crizei?
- Cât de pregătite sunt companiile, instituțiile pentru o criză?
- În care dintre etapele unei crize se intervine prin managementul crizei?
- Ce acțiuni se întreprind în fiecare etapă a crizei?
- Ce semne, semnale de alarmă și sindroame putem identifica la organizațiile în declin / derivă?
- Cum definiți managementul crizei? Ce elemente considerați că sunt importante pentru definirea acestuia?
- Cum se poate face prevenirea crizei în 10 pași?
- Care e modul de acțiune al managementului crizei și răspunsul la criză?
- Ce caracteristici au organizațiile pregătite pentru criză?
- Ce trebuie să știm despre comunicarea în criză?
- Ce greșeli se fac frecvent în gestionarea crizelor?

Bibliografie

- Ludmila Andronic. *Managementul crizei*, Chișinău, 2019
- Jonathan și Eric Bernstein. *Crisis stats you should remember: Facts to convince anyone dragging their toes on crisis planning*, ODM group, Febr. 2015
- Margareta Beța. *Managementul crizelor organizaționale*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 16/2006, pp. 5-22
- Ion Chiciudean, George David. *Managementul comunicării în situații de criză*, București, Editura Comunicare.ro, 2011, ISBN 978-973-711-317-7
- Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș. *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2002, ISBN 973-8376-07-6
- Haris Hamidovic. *An Introduction to Crisis Management*, in ISACA Journal, Vol.5, August 2012
- Rene Henry. *How 86ot rack86t situations from becoming crises*, art. Cutting Edge 2015 actualizat în iunie 2020, după cartea publ. În 2011 de Gollywobbler Publ.
- Jane Jordan-Meier. *Four Stages of Higly Effective Crises Management. How to Manage the Media in the Digital Age*, CRC Press, USA, Taylor and Francis Group, LLC, 2011
- Patrick Lagadec. *Preventing Chaos in a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*, McGraw-Hill Book Company, London, 1993
- Peter Lorange, Robert Nelson. *How to Recognize – and Avoid – Organizational Decline*, Sloan Management Review, 28 (3): 41-48, 1987
- James Lukaszewski. *How to Handle a Public Relations Crisis*, „World Executive’s Digest 12, no.6 (Iunie 1991), p. 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
- Manfred Kets de Vries, Danny Miller. *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, John Wiley and Sons Inc., 1984
- Crînguța-Irina Pelea. *Gestionarea crizelor de imagine. Criza din Tibet*. Editura Lumen, Iași, 2010,
- Virtual Board. *Planificarea de criză – pregătirea pentru situațiile neprevăzute, gestionarea crizei*, 2020

6. IMPORTANȚA LEADERSHIP-ULUI ÎN CRIZĂ. STILURI, CALITĂȚI, COMPORTAMENTE

Motto:

„Puterea nu înseamnă deloc control.

Putere înseamnă tărie pe care să o dai și celorlalți.

Lider nu este acela care îi forțează pe alții pentru a-l face pe el mai puternic.

*Liderul este cineva dispus să dea altora din forța lui,
pentru ca aceștia să poată avea puterea propriei verticalități.”*

Beth Revis, scriitoare americană

Obiective

- Înțelegerea rolului liderului și a leadership-ului în situațiile de criză;
- Identificarea de stiluri, caracteristici și comportamente adecvate de leadership în criză;
- Cunoașterea atributelor modelului medical, util pentru lideri în criză;
- Recunoașterea trăsăturilor unui lider responsabil;
- Evitarea greșelilor majore de coordonare în criză;
- Recunoașterea personalităților care se dovedesc a fi buni lideri în criză.

Henry Kissinger considera că „sarcina unui lider este să ia oamenii din locul în care se află și să-i conducă într-un loc unde nu au mai fost”, în sens constructiv.

Rolul leadership-ului autentic înseamnă capacitate, dorință și forță de a mobiliza, a inspira, a influența și a coordona fără teamă un grup de oameni pentru atingerea unui țel comun, pentru îndeplinirea unei misiuni sau realizarea unui proiect comun, inclusiv prin exemplul său personal.

Din perspectiva lui Dye și Garman (2006), un lider are nevoie de anumite competențe specifice, de leadership, între care pe primul loc se situează *valorile* – integritate, obiectivitate, etică, loialitate, urmate de: *aptitudinile cognitive* – îndeosebi atenție, viteză de procesare a informațiilor, raționament logic, gândire și analiză critică, rezolvarea problemelor, gândire strategică și sistemică; capacitate de luare a deciziilor în condiții de incertitudine, presiune și stres; *abilități interpersonale* – controlul propriilor emoții, flexibilitate și adaptare, inteligență emoțională, comunicare eficientă, ascultare activă, feedback, rezolvarea conflictelor; cunoștințe și competențe privind *managementul crizei* și *managementul schimbării* – planificare și comunicare strategică, analiza și managementul riscului, responsabilizare și asumarea de riscuri, adaptare și dezvoltare sustenabilă, transparență, mentorat, puterea exemplului, asigurarea unui mediu de siguranță, încredere, colaborare și disciplină, consolidarea unei culturi organizaționale în care angajații sunt respectați, împuterniciți, implicați și susținuți, care să oglindească respect pentru persoană și drepturile omului.

Importanța leadership-ului în organizație este subliniată de mulți autori în literatura de specialitate, fiind sintetizată de Rethmeier (2009) apud. M.J. Wheatly (2010) drept „exercitarea acelor competențe, abilități, cunoștințe și comportamente care îi ghidează și îi motivează pe alții să urmărească activ, prin munca lor, realizarea obiectivelor care determină atingerea viziunii organizației; leadership-ul determină performanța grupului.” Iar diferențele principale dintre management și leadership sunt sintetizate mai jos.

Tabelul 13. Management și leadership: diferențe între funcții

MANAGEMENT	LEADERSHIP
1. <u>Planificare</u> – obiective, activități, responsabilități, resurse, rezultate așteptate - stabilește calendarul acțiunilor - alocă resursele necesare în consecință. 2. <u>Organizare și funcția de personal</u> - stabilește reguli, norme, directive - structurează - alocă - formalism. 3. <u>Control și rezolvarea problemelor</u> - dezvoltă soluții - oferă stimulente - verifică - acționează coercitiv.	2. <u>Stabilirea direcției de urmat</u> - definește scopul, misiunea, sensul - creează o viziune - creionează strategii. 2. <u>Atragerea și alinierea oamenilor</u> - comunică, împărtășește (viziune, obiective, informații, cunoaștere etc.) - „omul potrivit la locul potrivit” - urmărește angajamentul, dedicarea oamenilor - construiește echipe și alianțe. 3. <u>Motivare, determinare și inspirație</u> - inspiră și energizează - împuternicește - răspunde nevoilor neacoperite - puterea exemplului personal.

Stiluri de leadership în criză

Dincolo de numeroasele definiții și caracteristici ale leadership-ului cu relevanță pentru situațiile speciale, acesta prezintă o importanță majoră în criză atât ca rol, cât și ca stil.

L. Weaver (2020) prezintă șase stiluri de leadership de interes pentru crizele organizaționale: autoritar, democratic, transformațional, tranzacțional, *laissez-faire* și antrenor.

Tipul de leadership autoritar sau autocrat, care a fost și încă este practicat pe scară largă și nu doar în situații de criză, se caracterizează prin centralizarea puterii absolute și birocratizare, este directiv, strict, deciziile sunt luate fără a ține cont de ceilalți, care sunt doar subordonați și controlați, li se dau sarcini așteptându-se de la ei doar obediență și rezultate, ignorându-le potențialul de contribuție prin creativitate și inovație. În spitale și mai ales în cele clinice, acest stil a predominat și încă se exercită, deși profesia medicală se caracterizează prin autonomie clinică, independență în exercitare și perfecționare continuă. În instituții totale, dar și în situații de urgență și de criză, acest stil dă rezultate foarte bune dacă liderul este competent, experimentat și bine intenționat.

Stilul democratic sau participativ se situează la polul opus celui autocratic, încurajând comunicarea și implicarea, inclusiv solicitarea și acordarea de feedback și de sprijin și o anumită ghidare; se caracterizează prin deschidere, colaborare, transparență, împuternicirea echilibrată a membrilor, incluziune, fiind adecvat mai ales în domeniile și mediile care vizează creativitatea și contribuția tuturor la rezultate.

Stilul transformațional înseamnă viziune, inspiră, motivează și stimulează oamenii să devină din ce în ce mai buni în ceea ce fac; stabilește obiective îndrăznețe, țintește foarte sus, comunică, lucrează intens și onest pentru realizări și se dovedește un mentor pentru echipe și un model profesional sau managerial; liderul câștigă astfel încrederea și respectul celorlalți și le arată respect, obținând performanțe mai bune. Un astfel de lider poate conduce oamenii cu succes atât în schimbări și transformări organizaționale, cât și în condiții dificile de criză.

Prin stilul tranzacțional se stabilesc foarte clar așteptări, obiective, roluri, sarcini și responsabilități, apoi oamenii sunt motivați să le atingă prin oferirea de recompense pozitive și negative (bonus pentru realizări și penalizarea greșelilor sau nereușitelor) și prin supervizare, bazându-se pe o structură și o ierarhie foarte clar stabilite; acest lider poate folosi schimbul de cunoștințe, abilități, competențe, date și resurse pentru obținerea rezultatelor și a performanțelor

dorite. Când lucrurile nu merg cum trebuie sau nu se obțin rezultatele așteptate pe termen scurt, intervenția pentru corectare are loc reactiv și fără menajamente; angajații se pot simți descurajați să raporteze problemele și erorile, iar în timp – devalorizați, nemulțumiți și neimplicați. Dacă acest lider își apreciază și motivează oamenii, cu încredere și claritate, va putea gestiona bine lucrurile în criză.

Stilul denumit *laissez-faire* conferă oamenilor și echipelor autonomie și putere decizională, delegă responsabilitățile și intervine sau supervizează foarte puțin, eventual la cerere dar nu ghidează, se preocupă de procesul general de conducere a organizației și de stabilirea rezultatelor așteptate, iar subalternii pot să-i ceară ajutorul sau sprijinul când e neapărată nevoie; este potrivit pentru grupuri și organizații foarte profesionalizate, cu înaltă calificare și experiență, unde oamenii știu ce au de făcut, altfel poate induce confuzie și ineficiență.

Stilul antrenor vizează potențialul și rezultatele pe termen lung, identifică punctele tari sau calitățile forte și punctele slabe ale fiecărui membru al grupului sau organizației pentru a îl distribui și utiliza cât mai optim, comunică bine, furnizează feedback, se implică, se concentrează asupra oamenilor, construiește și dezvoltă o echipă puternică, îi stimulează să colaboreze, să lucreze împreună și să se dezvolte, recunoaște efortul și meritele, urmărește rezultate și performanțe clare. De aceea nu este indicat pentru sarcini și obiective simple, pe termen scurt, nici pentru crize care necesită un răspuns imediat și ferm.

În legătură cu actualitatea unui anumit stil de leadership, LaBier, citat de Dodson (2017) aprecia că „Epoca masculului alfa – liderul masculin tipic dominant care le știe pe toate, dă directive tuturor și impune ritmul, iar toată lumea îl urmează pentru că el este atât de deștept, inteligent, isteț – acest timp a trecut. Avem nevoie de un nou tip de lider, care se concentrează mult mai mult asupra relațiilor și înțelege că leadership-ul nu este despre el însuși... care știe că trebuie să își asculte oamenii, să aibă curiozitate intelectuală și deschidere emoțională... și are nevoie de empatie pentru a-și face treaba.”

În cazul crizelor, preocuparea legitimă este legată de randamentul și eficiența stilului de leadership neapărat necesare în timpul evenimentului. În acest sens vor fi prezentate în continuare caracteristici și modele relevante pentru situațiile de criză.

Modelul medical de leadership

Acest model ne oferă o perspectivă și caracteristici foarte utile în gestionarea adecvată a crizelor, astfel: profesia medicală este liberală prin excelență și presupune un grad ridicat de autonomie, independență; prin pregătire, misiune și profesie, medicii sunt orientați către identificarea promptă, analiza și rezolvarea problemelor; și-au dezvoltat atenția la detalii; se bazează pe dovezi științifice, referințe, pe date și fapte; sunt mereu gata de acțiune, de intervenție; au fost instruiți și au dobândit eficiență în munca sub presiune, în urma exercițiului îndelungat; dețin avantajul pregătirii „pentru ce este mai rău”, extrem de util în situații de criză; se caracterizează prin fermitate decizională și, după caz, autoritarism; spitalele sunt organizate și pregătite cu resurse critice pentru a funcționa nonstop și a putea răspunde prompt și adecvat la situații de urgență și dezastre.

Pornind de la modelul medical, Dye și Garman (2006) au conturat și caracteristicile unui *lider excepțional* în domeniul medical, astfel: un vizionar care trăiește după propriile convingeri; își cultivă conștiința de sine; inteligență înaltă, inclusiv emoțională; nu comunică la întâmplare, nici sub imperiul emoțiilor, ci are viziune de comunicare, fiind un bun ascultător

care oferă feedback și îi îndrumă pe alții; se descurcă foarte bine în relaționarea cu oamenii; energizează oamenii, creează și dezvoltă echipe; câștigă loialitatea și încrederea altora întrucât generează și putere informală, construiește consens, ia decizii, determină rezultate, realizare *de maestru* a îndatoririlor și atribuțiilor, stimulează creativitatea și cultivă adaptabilitatea.

Tabelul 14. Modelul medical: trăsături principale ale liderilor clinicieni

Trăsături	Focalizare	Atribute
Situațional	Asupra problemei, situației, condițiilor concrete și contextului Diagnosticul detaliilor, microsistemului	Implicat direct în îngrijire, reflexiv Stăpânește procesele de îngrijire și microsistemele
Competent	Pune sub semnul întrebării procesul și influențează schimbarea. Rezolvare inovativă a problemelor și conflictelor	Expertiză. Pasiune și credibilitate clinică. Curaj profesional
Bazat pe valori	Încredere și respect, responsabilitate, dedicare. Un simț al datoriei foarte pregnant	Identitate profesională. Atitudine pozitivă față de propria profesie
Vizionar	Transpune viziunea de ansamblu în serviciile medicale. Interpretează medicilor agenda managerială. Fixează ținte provocatoare	Viziune strategică, determinare. Observă oportunități de îmbunătățire și înțelege tehnicile de îmbunătățire
Colectiv, participativ	Complementaritate, colaborare, contribuția fiecăruia, recunoașterea meritelor. Grup de colideri	Împuternicește și pe alții pentru acțiune. Abilități de advocacy. Abordabil. Lucrează bine în echipă.
Relațional	Se bazează pe relaționare și procese, este incluziv. Colaborează, modelează, construiește. Inspiră o viziune comună, împărtășită.	Capacitate de recrutare și împuternicire a colegilor. Oferă sprijin. Motivațional. Model
Dărâmă barierele	Înlătură bariere colegiale, interdisciplinare, birocratice, preconcepții. Legăturile dintre microsistemele actului medical nemijlocit	Abilitatea de a lucra peste echipe Cunoașterea sistemelor, structurilor, subsistemelor.

Sursa: traducere și adaptare după West și colaboratorii, 2015.

Practica a arătat că liderii apreciați din domeniul sănătății urmăresc prioritar următoarele aspecte: siguranța – pacienților, personalului, aparținătorilor, comunității, populației; calitatea ridicată și competența în acordarea de îngrijiri, cu respect și compasiune față de pacient, ale cărui nevoi, trăiri și așteptări contează; motivarea, aprecierea, sprijinirea și împuternicirea personalului; încurajarea lucrului în echipă, a colaborării profesionale responsabile; transparență și eficiență în rezolvarea problemelor; prevenirea erorilor și a incidentelor grave; pregătirea pentru urgențe și pentru crize (în multe unități sanitare, acesta este un mod de lucru); promovarea utilizării rezultatelor progresului științific și tehnologic, a inovării în sănătate; învățarea continuă, pe tot parcursul vieții profesionale; managementul schimbării, cu învățarea din greșeli.

Caracteristicile unui stil de management *eficient*, inclusiv în criză, după C. Carnall (2007):

- *Hotărâre:* asigurarea unei direcții clare și luarea deciziilor în mod ferm și rapid, inclusiv a deciziilor dificile sau neplăcute, făcând față presiunii, stresului și criticilor interne și externe, pentru a gestiona eficient situația și afacerea, a rezolva problema cu limitarea daunelor, a continua activitatea și a asigura revenirea.

- *Comunicare directă, clară, clamă și transparență*: managerul se bazează pe interacțiune directă, promptă și mai puțin pe formalism; blocarea informațiilor și a comunicării în situațiile de criză aduce doar nemulțumire și reacții negative, neîncredere, pe care un bun management le evită.
- *Responsabilitate personală, asumare* – rol, poziție, strategie, decizii, acțiuni, implicare: managementul nu fuge de răspundere,
- *Control central al fondurilor* – disciplină financiară, responsabilitate și controlul lichidităților.
- *Investiții și dez-investiții*: prudență investițională, regândirea prospectelor pentru fiecare produs sau serviciu și pentru fiecare segment de piață, cu atenție la riscurile pentru competitivitate în preț și calitate, pentru a putea rămâne pe piață.
- *Globalizare, expansiune internațională*: luarea în calcul a noului context, a oportunităților și riscurilor, inclusiv ale digitalizării
- *Negocierea personală* – cu angajații, sindicatul, autoritățile, clienții, furnizorii și cu alte părți implicate – presupune abilități de negociere strategică, diplomată, bazată pe încredere și ascultare activă pentru a găsi cele mai bune soluții urmărind interesul comun, mai ales în situațiile de urgență, criză, restructurare sau raționalizare.
- *Inovare și risc*: adoptarea noilor tehnologii adecvate companiei – de producție, marketing, comercializare, comunicare, plăți, service, verificare, baze date, monitorizarea media și altele.

Nichols și colaboratorii (2020) au sintetizat un set de *comportamente* specifice care ajută liderii și echipele de management în situații de criză, după cum urmează:

1. *Luarea deciziilor rapid, informat, clar și cu precizie*. Acest stil inspiră și susține.

- Evaluarea rapidă a situației și stabilirea priorităților – siguranța și bunăstarea angajaților și a clienților, continuitatea operațională și financiară.
- Compromisuri inteligente, cu atenție la conflicte care pot apărea între priorități, între ce este urgent și ce este important, între supraviețuirea de azi și succesul de mâine.
- Numirea responsabililor din centrul de comandă a crizei: cine se ocupă de fiecare activitate, împuternicirea persoanelor din linia întâi, care trebuie să ia decizii.
- Acțiune fără pedepsirea greșelilor; vor apărea cu siguranță și unele greșeli, dar experiența arată că inacțiunea și lipsa măsurilor sunt mult mai păguboase.

2. *Adaptare curajoasă* – liderii puternici și sumați o iau înaintea situației, caută informații relevante din mai multe surse, nu le e teamă să admită că nu știu unele lucruri și aduc expertiza necesară din companie sau din exterior, dacă este cazul și iau decizii în consecință.

- Pe baza situației concrete se decide și ce *nu* (mai) trebuie făcut; sunt stopate inițiative și acțiuni care nu mai sunt adecvate și cheltuielile mari, se prioritizează fără milă, se comunică echipei.
- Ghidul și planul de ieri s-ar putea să fie doar orientative, iar acțiunile care au funcționat anterior s-ar putea să nu mai fie relevante evenimentului sau conjuncturii; cei mai buni lideri se adaptează rapid, dezvoltă noi planuri de atac, noi soluții și acționează în funcție de situație, urmărind rezultatele pas cu pas.
- Trebuie construite și întărite conexiunile directe cu oamenii din linia întâi; în situații de triaj este esențială imaginea actuală clară, precisă a ceea ce întâmplă în teren (și în

online, după caz); indiferent de compania condusă, liderii trebuie să facă evaluări de situație precoce și frecvent; este oportună o rețea a liderilor și influencerilor locali care pot vorbi în cunoștință de cauză despre impactul crizei, experiențele și trăirile clienților, angajaților, furnizorilor, ale altor părți implicate; iar tehnologia poate aduce împreună toate părțile extrem de rapid; în plan intern se poate face o platformă cu informații utile, comunicări, probleme, soluții, inovații și cele mai bune practici; liderii buni își extind antenele prin întregul ecosistem în care operează.

3. *Livrează serios, credibil.* Cei mai buni lideri se implică personal în rezolvarea crizei, chiar dacă multe aspecte, probleme și factori le depășesc aria de expertiză și control; însă ei aliniază echipa, concentrează eforturile, stabilesc noi măsuri și indicatori pentru a monitoriza supraviețuirea și performanța, creează o cultură a responsabilității.

- Stai alert și concentrat zilnic pe tabloul de bord al priorităților. Liderii trebuie să-și documenteze concis primele 3-5 priorități (jumătate de pagină!), să verifice și acordul celorlalți decidenți. Revizuieste performanța după aceste priorități, asigură-te că liderii folosesc aceste informații noi. Actualizează-ți „lista” și acțiunile la sfârșitul fiecărei zile.
- Stabiliți indicatorii cheie de performanță (KPI) ai afacerii sau ai activității și alte modalități de măsurare; alegeți trei indicatori majori și urmăriți-i regulat, cu raport pe fiecare în parte.
- Menținerea în formă pentru luptă: liderii trebuie să fie conștienți că au nevoie să își mențină calmul, stăpânirea de sine și autoritatea chiar și atunci când ceilalți cedează, stresul este accentuat și situația poate degenera; o rutină sănătoasă adoptată din timp ajută, asigurând energia, rezerv emoționale și mecanismele de adaptare.

4. *Implicare și angajare pentru impact.* Liderul ar trebui să ai grijă mereu de echipa sa, de oameni, dar mai ales în momentele grele, în criză; liderii eficienți înțeleg condițiile de lucru, distragerile și problemele echipei, dar găsesc modalități să-i implice și să-i motiveze pe oameni, comunică detaliat, clar și calm noile obiective, priorități și informațiile importante; acest punct necesită mare atenție, pentru că majoritatea crizelor devin și financiare, nu doar de comunicare. Managerii trebuie să reamintească noile priorități pentru a asigura continuitatea și calmul în această perioadă stresantă de incertitudini și schimbare. Recomandări:

- Conectează-te zilnic cu fiecare membru al echipei, ia pulsul câteva minute; pentru aceasta este necesar și merită să-ți aloci timp. Relaționează întâi la nivel personal, apoi concentrează-te asupra muncii.
- Implică-ți echipa! Atunci când comunicarea se întrerupe și se lucrează izolat, liderii acționează fără contribuția echipei și apar rezultate mai slabe, uneori negative.
- Cere ajutor de câte ori este cazul. Cei mai buni lideri știu bine că nu pot face totul singuri și desemnează persoane capabile care să susțină eforturile cheie, să îi ajute în decizii și acțiuni.
- Concentrează-te asupra angajaților și a clienților. Este necesar să ai grijă de siguranța și sănătatea angajaților, cu empatie, ajutoare materiale și mai ales grijă maximă la cei din linia întâi în criză! Clienții vor fi contactați utilizând baza de date fără a-i afecta, în scopul informării și ajutării acestora – de exemplu, replanificarea plăților, acordarea de servicii pro bono, suport.

- Trimite mesajele pozitive – cu reușite, probleme rezolvate, obstacole depășite, ajutoare primite. Recunoaște efortul și meritele oamenilor!
- Instruiește-ți din timp echipa pentru leadership în criză.

Gestionarea crizei va trebui să se bazeze și pe urmărirea unor *indicatori-cheie de performanță* (KPI) care, în opinia lui M. Luenendonk (2020), completată de autori, se referă, în principiu, la:

- Timpul de detectare a crizei;
- Măsurarea impactului uman – fizic și psihologic, material, financiar, ecologic, social (număr de victime, afectarea clienților și angajaților, pierderi, pagube, daune, afectarea mediului înconjurător, vânzări, lichidități, profit, penalizări, procese etc.);
- Obiective și priorități în criză;
- Comunicare internă frecventă, de câte ori este nevoie;
- Comunicare externă – mesaje, comunicate de presă, interviuri realizate (online și on site), conferințe;
- Monitorizarea media (la fiecare oră) și a reacțiilor publicului, pentru a verifica dacă mesajele au fost preluate și difuzate corect, dacă au efectul scontat;
- Activarea planului de management al crizei, echipei, procedurilor;
- Acțiuni și măsuri luate;
- Viteza de răspuns și intervenție;
- Resurse alocate și utilizate în criză;
- Probleme rezolvate;
- Persoane ajutate;
- Vulnerabilități neabordate;
- Măsurarea efectelor asupra imaginii și reputației companiei;
- Timpul de soluționare a crizei;
- Rezultate (interne și externe – pe piață și în media) după rezolvarea crizei;
- Ce anume se va schimba post-criză.

Pentru limitarea și rezolvarea cât mai eficientă a crizei este nevoie de *lideri responsabili*, care se caracterizează prin următoarele: modelează direcția, valorile și strategia organizației, care să fie împărtășite de ceilalți; cultivă controlul emoțional, raționalitatea și realismul, inclusiv prin exemplul personal de comportament și decizie; se bazează pe un plan la care au contribuit, cu pași clari de urmat; analizează și rezolvă eficient problemele și conflictele care apar, nu le evită; își motivează oamenii să contribuie, să se implice, să acționeze, să evolueze; acordă atenție informațiilor, produselor, serviciilor livrate; este atent la competiție; este atent la schimbări tehnice, la noile tehnologii relevante; este atent și la evoluția economică și comportamentul clienților; este mereu atent la viața și evoluția organizației, la schimbările majore inclusiv din viața angajaților.

A. Szekely (2018) consideră că în situațiile dificile, de urgență și de criză, un lider responsabil este în prima linie alături de oamenii săi pentru a-i ajuta, inspira, susține și a-i învăța cum să reziste și să funcționeze în condiții de criză, cum să-și păstreze cumpătul și să-și stăpânească emoțiile sub presiunea stresului; cum să gândească limpede și repede într-o situație suprasolicitantă, de urgență sau de criză; cum să adune date și informații relevante pentru a lua decizii informate și eficiente; cum să le pese de oameni, de persoanele afectate, de ceilalți; cum să definească problema clar, să distingă cauza principală, să găsească soluția potrivită, cum să

traseze planul de acțiune și să-l pună în practică, în mod curajos; cum să minimalizeze pierderile, daunele, pagubele, să limiteze efectele negative; cum să comunice corect și eficient în criză; cum să nu cedeze, cum să urmărească rezolvarea problemelor, încheierea crizei cât mai repede și revenirea; cum să învețe din greșeli; cum să meargă mai departe, adoptând și schimbările necesare – viața de după criză.

Se poate ridica întrebarea care ar fi cel mai potrivit și eficient stil de leadership în criză, iar răspunsul în funcție de caracteristicile și rezultatele dorite configurează o îmbinare între stilul transformațional și cel autocratic. Practica indică mai degrabă un anumit *profil* decât un stil, care este în primul rând responsabil, asumat și implicat, inspirând încredere, în același timp calm, ferm, energic, capabil, eficient, se dovedește a fi un bun organizator, orientat spre rezolvarea problemelor și spre oameni – îndeosebi pentru siguranța și sănătatea lor, dar și un bun comunicator, constituie un exemplu de urmat care nu se ascunde după alții, nu dă înapoi și, ca un adevărat lider, se călește în criză, când își dovedește cu adevărat calitățile, tăria și rezistența. În condiții dificile, un lider autentic își va lăsa deoparte egoul, se va confrunta cu propriile angoase și temeri, va lua hotărâri chibzuite și îi va ajuta pe oameni să le pună în practică, cu instrucțiuni clare, va dovedi empatie și flexibilitate, fiind o inspirație pentru ceilalți.

Profilul unui *lider iscusit și eficient în situațiile de criză* este dat de anumite caracteristici și calități (adaptare după Interstate, 2021), astfel:

1. Bun coordonator – este capabil să convoace și să organizeze foarte rapid echipele potrivite pentru acțiunile și intervenția în criză;
2. Bun decident – are capacitatea de a lua rapid decizii corecte în condiții dificile de stres;
3. Competent și experimentat – stăpânește domeniul de activitate, este un profesionist cu multă experiență practică, competența este recunoscută de colegi;
4. Orientat spre obiective – apt să stabilească rapid obiective, priorități și resurse, să aloce sarcini și să le urmărească realizarea, intervenind oricând e cazul;
5. Comunicator puternic – eficient în interacțiunea directă cu persoane și grupuri, inclusiv în solicitarea, împărtășirea și analiza de informații importante; credibil și convingător
6. Facilitator abil – știe cum să convingă oamenii și grupurile să conlucreze, să contribuie, să ia decizii, să îndeplinească decizii corecte;
7. Echilibrat – capacitatea de a rămâne calm, concentrat și eficient în mijlocul furtunii, haosului, stresului, insuflând și celorlalți această atitudine și atmosferă pozitivă;
8. Bun ascultător – ascultare activă, capacitate de înțelegere rapidă și de integrare comprehensivă a mai multor informații și puncte de vedere;
9. Deschis la minte – abordarea situației din perspective multiple, obiectivitate, gândire liberă, novatoare;
10. Responsabil – își asumă deciziile, soluțiile și efectele, recunoaște meritele altora;
11. Priceput în stabilirea priorităților – bună înțelegere a problemelor, cauzelor, efectelor, a ordinii acțiunilor și soluțiilor.

Întrebările la care ar trebui să se răspundă în cel mai scurt timp de la primul semn al crizei și la declanșarea crizei, includ în principiu: Care este probabilitatea de intrare în criză în contextul actual? Criza se poate intensifica sau agrava? Dacă da, cât de repede? Cât de vizibilă este criza la nivelul mediei, autorităților, clienților? Organizația este victimă, sau este vinovată de această criză? Cât de mult interferează criza cu activitatea, operațiunile, clienții firmei? Cât de nocivă este criza, cât ne afectează? Cine ar trebui să își mai facă griji? (după Kamei, 2018)

La momentul asumării crizei, va fi necesar să se pregătească răspunsuri clare la întrebări privind ce anume s-a întâmplat, când a avut loc evenimentul, cine se face este responsabil, cine a fost afectat și cât de grav, dacă există victime și care e situația acestora, cum sunt ajutate acestea, care a fost cauza crizei, ce nu a funcționat încât s-a ajuns aici, ce daune, pierderi s-au constatat și la cât se ridică costurile lor, ce măsuri s-au luat, dacă intervin și autoritățile, dacă mai pot apărea probleme, victime și pagube, respectiv când apar noi informații despre criză.

Însă în perioadele dificile, în urgențe și în crize se poate greși cu ușurință, datorită condițiilor de stres, presiune, pericol și incertitudine. Tipuri uzuale de *greșeli* întâlnite în managementul crizelor, după cum apreciază Lukaszewski (2000) și Beța (2006), sunt: ezitarea, care este percepută adesea drept lipsă de pregătire, incompetență sau nepăsare; confuzia, considerată drept lipsă de onestitate și chiar insensibilitate; echivocul, distorsiunea și minciuna, aceasta din urmă fiind cea mai gravă – trebuie spus adevărul, care oricum va ieși la iveală până la urmă; dogmatizarea, care vulnerabilizează prin abordare autocratică fără a gestiona în fapt problema; răzbunarea – amplifică emoțiile și tensiunea, în loc să le reducă; confruntarea, care crește vizibilitatea prin întreținerea problemei, oferă o platformă și noi pretexte de răspuns din partea opozantului; litigii și procese pierdute, care sporesc mai mult vizibilitatea negativă și pot elimina soluțiile rezonabile și cu efect rapid între părți.

Exemple ale unor mari lideri consacrați de crize

- Alexandru Macedon, cunoscut drept Alexandru cel Mare – carismatic lider militar a cărui legendă a dăinuit până astăzi pentru curajul și viziunea prin care, până să împlinească 30 de ani, a creat unul dintre cele mai extinse imperii din istorie într-un timp scurt, fără să fie învins în nicio bătălie.
- Pentru români, Mihai Viteazul reprezintă primul domnitor neînfricat și vizionar care a reușit *unirea* celor trei țări românești la 1600, un vis extraordinar chiar dacă pentru scurt timp și în condiții deosebit de vitrege marcate de opresiunea Imperiului Otoman și de luptele cu mulți dușmani puternici de pe poziție de inferioritate, într-un context politic și militar foarte dificil. O altă figură emblematică din istoria noastră este Ștefan cel Mare, domnitor al Moldovei timp de aproape 50 de ani marcați de multe lupte și crize – pentru atitudinea, consecvența și victoriile obținute împotriva invadatorilor în ciuda disproporției dintre armate, dar și pentru consolidarea stabilității și dezvoltarea țării.
- Abraham Lincoln, al șaisprezecelea președinte al Statelor Unite – un lider revoluționar și integru cu abilități politice de excepție, care a inspirat oamenii în lupta complicată pentru libertate, emancipare (inclusiv abolirea sclaviei), democrație, aducând victoria în războiul civil și reușind să păstreze Uniunea Statelor în condiții extrem de dificile.
- Generalul Charles de Gaulle – un mare om de stat și politician puternic naționalist care a refuzat să accepte armistițiul semnat de guvernul francez cu Germania în 1940, refugiindu-se în Marea Britanie de unde a devenit liderul Franței libere în timpul ocupației naziste, fiind primit ca un erou în Paris după eliberare; a fost votat președintele celei de-a Cincea Republici, când a făcut eforturi pentru consolidarea militară, financiară și socială a țării.

- Franklin Roosevelt, al 32-lea președinte al Statelor Unite – liderul care, în ciuda problemelor de sănătate (poliomielită), ales președinte de patru ori consecutiv, a condus națiunea prin cele mai mari crize ale secolului XX – marea depresiune economică și cel de-al Doilea Război Mondial, consolidând rolul guvernului federal prin programe și reforme, inclusiv financiare.
- Sir Winston Churchill, prim ministru al Marii Britanii – un mare om de stat cunoscut pentru modul inspirat în care a inspirat și coordonat pregătirea, mobilizarea și reacția extraordinară a poporului său spre victoria împotriva naziștilor în al Doilea Război Mondial.
- Reverendul Martin Luther King – a devenit cunoscut pentru lupta sa neabătută dar pașnică, rezistența fermă și contribuția sa considerabilă la apărarea și susținerea drepturilor civile ale persoanelor de culoare și la democrația din Statele Unite ale Americii.
- Regele Ferdinand I al României (Hohenzollern), supranumit și Întregitorul – un lider care a ales să-și respecte jurământul și să-și arate loialitatea față de țara adoptivă România, declarând război țării de origine pentru eliberarea Transilvaniei și, în ciuda vicisitudinilor din Primul Război Mondial și crizei, România sub conducerea sa a reușit Marea Unire de la 1918.
- Exploratorul Ernest Shackleton – cunoscut pentru modul incredibil în care a condus expediția din Antarctica în anul 1915, când vasul Endurance a rămas blocat între ghețuri (și după 10 luni s-a scufundat), dar el a reușit, în condiții de vreme extremă, navigând 1300 de kilometri în 16 zile într-o mică barcă pentru a cere ajutor, să își salveze întregul echipaj de 27 de oameni.
- Premierul Margaret Thatcher, supranumită „Doamna de Fier” a Marii Britanii – a devenit una dintre cele mai puternice femei din politică la nivel internațional, într-o perioadă dificilă, implementând reforme economice drastice dar cu mare impact social, reușind stabilizarea și consolidarea în răspuns la criza economică traversată, dar și o poziționare și un management politic extrem de ferme, în ciuda criticilor opoziției.
- Premierul Jacinda Arden al Noii Zeelande – cunoscută pentru recunoașterea de la primele semne a severității problemei SARS-CoV2 și a pandemiei COVID-19, informarea populației și decretarea stării de urgență, comunicatoare eficientă și empatică, luarea imediată a unor măsuri dure dar coerente și eficiente, care au dat rezultate: locul 1 în lume în răspunsul la această criză medicală internațională.
- Președintele Volodimir Zelenski – este considerat un erou pentru curajul, determinarea și dârzenia neobosită arătate în conducerea și rezistența Ucrainei de la atacarea de către Rusia în februarie 2022, în efortul său constant de menținere a independenței și suveranității țării, de obținere a susținerii Ucrainei de către liderii Uniunii Europene și ai SUA în ciuda disproporției de forțe, a pierderilor de vieți omenești și a distrugerilor provocate de invadator; cota sa de încredere a rămas foarte ridicată după patru ani de război. (*Surse: după Britannica și BBC History*)

Tema 6

- Care sunt provocările la care trebuie să răspundă un lider în situații de criză?
- Ce caracteristici și abilități îi sunt necesare unui lider pentru a răspunde adecvat provocărilor crizei?
- Este vorba despre un stil de conducere, sau de un profil adecvat managementului crizei? Sau de amândouă? Argumentați.
- Care este profilul unui lider performant în situațiile de criză?
- Ce face un lider responsabil în criză?
- Ce calități are un lider cu adevărat potrivit pentru gestionarea crizei?
- Dați exemple de profesioniști, personalități care au gestionat eficient în crize.
- Alegeți un mare lider recunoscut pentru deciziile și răspunsul la criză și descrieți calitățile, caracteristicile care l-au consacrat.

Bibliografie

- BBC, History, https://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/
- Colin A. Carnall. *Managing Change in Organizations*, 5th edition, Prentice Hall, Financial Times, Harlow, England, 2007
- Carson F. Dye, Andrew N. Garman. *Exceptional Leadership. 16 Critical Competencies for Healthcare Executives*. HealthAdministration Press, Chicago, IL, USA, 2006
- Alexandrina Deaconu, Simona Podgoreanu, Lavinia Rașcă. *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004
- Encyclopedia Britannica, History & Society, <https://www.britannica.com/>
- Interstate Restoration – Education Center. *11 Characteristics of Great Crisis Leaders*, USA și Canada, 2021
- Katsuyuki Kamei. *Crisis Management*, in TRUST book series volume 2, December 2018
- Martin Luenendonk. *The Ultimate Metric for Crisis Management*, in Cleverism, May 14, 2020
- Northouse P.G. *Leadership. Theory and Practice*, 6th edition. Sage, CA, USA, 2013
- Michael West, Kirsten Armit, Lola Loeventhal, Regina Eckert, Thomas West, Allan Lee. *Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base*. Faculty of Medical Leadership and Management, Center for Creative Leadership, The Kings Fund, UK (2-11), 2015
- Chris Nichols, Shoma C. Hayden, Chris Trendler. *4 Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis*. Harvard Business Review, April 2020
- Andy Szekely. *Cele 10 caracteristici ale unui lider responsabil*, AS inner circle, LinkedIn, 12 iulie 2018
- Lori Weaver. *Cele șase stiluri de leadership, în care te încrezi?* Thrive Global, 2020
- M. West, K. Armit, L. Loeventhal, R. Eckert, T. West, A. Lee. *Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base*. Faculty of Medical Leadership and Management, Center for Creative Leadership, The Kings Fund, UK, 2015
- Margaret J. Wheatly. *Leadership and the New Science. Discovering order in a Chaotic World*, Berret-Coehler Publishers, San Francisco, 2010

7. IMPORTANȚA FACTORULUI UMAN ȘI A ECHIPEI ÎN CRIZĂ

Motto:

„Cele mai bune lucruri care se întâmplă în business nu sunt rezultatul muncii unui om, ci munca unei întregi echipe.”

Steve Jobs, inventator, cofondator Apple

Obiective

- Conștientizarea modului în care crizele ne pot afecta la nivel individual;
- Înțelegerea rolului esențial al factorului uman în criză – potențial atât în declanșarea, acutizarea, cât și în managementul eficient și rezolvarea crizei;
- Cunoașterea importanței resurselor umane pentru organizație;
- Familiarizarea cu abilitățile de lucru în echipă, utile cotidian dar mai ales în criză;
- Identificarea și învățarea din studii științifice relevante asupra crizelor;
- Învățarea din experiența firmelor care au învins crize, ieșind mai puternice din criză;
- Însușirea de cunoștințe despre echipa de management al crizei – componență, caracteristici, roluri, acțiuni.

Caseta 9. Factorul uman în crizele recente

- Cele mai frecvente tipuri de crize care au avut loc la nivel global în anul 2024 au fost determinate de *managementul deficitar, greșit sau defectuos*, reprezentând 21,48% din totalul celor 1,134,388 crize raportate, revenind astfel aproape de nivelul prepandemic înregistrat de acestea în 2019.
- *Procesele colective și acțiunile în reprezentare* (declanșate de clienți, consumatori, utilizatori, persoane fizice și reprezentanții acestora împotriva unor comercianți, producători, furnizori de servicii, autorități etc.) au ocupat cea de-a doua poziție, cu 13,29% din totalul crizelor din anul 2024, după o creștere accentuată în ultimii ani.
- Pe locul al treilea a ajuns din nou categoria crizelor cauzate de *infracționalitatea cibernetică* cu 13,29% din total în anul 2024, ca în 2019. (Un studiu IBM citat de DSU arată că 90% din atacurile cibernetice au loc din cauza erorilor utilizatorilor).
- *Discriminarea*, provocând 11,63% din crize, s-a situat pe locul al patrulea.
- Și a cincea poziție în clasament este atribuită direct factorului uman: conflictele de muncă, reprezentând 10,04% din total.

Sursa: după Raportul ICM anual al crizelor, 2025

Factorul uman și criza

Oamenii reprezintă cel mai important capital al unei organizații și al unei societăți, dar și o sursă potențială de conflict și de criză, respectiv un potențial factor agravant sau de intensificare al unei crize. Mulți experți consideră crizele ca un rezultat al lipsei de prevenție, al ignorării riscurilor, semnelor și semnalelor, al lipsei de pregătire a oamenilor *pentru ceea ce este mai rău*.

Contribuția factorului uman este caracterizată și influențată direct de ansamblul complex al cunoștințelor, abilităților, capacității, experienței și expertizei în interacțiunea persoanelor și grupurilor (inclusiv organizațiilor) cu informațiile, instrumentele, tehnologiile, sistemele și mediul – de muncă, de viață, natural, social, economic și politic.

S-a observat că factorul uman este sursa majorității crizelor, prin: gradul și modul în care cunoaște, înțelege și aplică instrucțiunile, procedurile, protocoalele, regulile,

reglementările interne și externe, atât celor specifice muncii, cât și celor privind sănătatea, securitatea și siguranța la locul de muncă; modul de utilizare a resurselor, aparaturii, echipamentelor, tehnologiilor, rețelelor și sistemelor companiei; modul de utilizare și gestionare a datelor și a informațiilor la locul de muncă, mai ales a celor confidențiale; modalitatea de abordare și de rezolvare a problemelor și a conflictelor de muncă; gradul de responsabilizare și de asumare în fiecare post; modul de luare a deciziilor, de comunicare și de implementare sau respectare a acestora; stilul managerial și relaționarea cu angajații; comunicarea organizațională internă și externă uzuală dar și cea specifică situațiilor dificile, de criză; pregătirea insuficientă sau inexistentă pentru situații de urgență, criză sau catastrofă; lipsa unui plan de criză și a unui plan de comunicare; comportamentul în condiții de instabilitate, gestionarea stresului și a anxietății. *Neglijența, lipsa comunicării, lipsa de instruire și pregătire, stresul și oboseala excesivă* reprezintă cauze frecvente de provocare sau agravare a multor crize.

În același timp, oamenii sunt și cea mai importantă resursă a organizației în criză. Pentru ca personalul să facă față și să poată răspunde cât mai bine la o criză, ar trebui ca managerii să-și cunoască și să-și valorizeze angajații, să fie atenți la nevoile și problemele lor importante, să îi motiveze, să știe la ce este mai bun fiecare și să le dea posibilitatea să-și demonstreze calitățile și aptitudinile, asigurându-le pregătirea, condițiile, dotările, suportul și protecția potrivite în general și în mod specific pentru criză. Angajații valoroși pot ajuta organizația să crească, dar și să iasă cu bine dintr-o criză, mai ales când managerii contribuie direct și coordonează efortul comun.

Este necesar ca echipa de conducere a fiecărei organizații să conștientizeze și să amelioreze impactul pe care o criză îl poate avea asupra oamenilor – atât angajați, cât și clienți și alte persoane și părți afectate direct și indirect de eveniment. Pe de o parte, oamenii traversează de-a lungul vieții crize individuale diverse, care îi pot zdruncina, așa cum s-a arătat în primele capitole ale acestei lucrări, unde au fost trecute în revistă diferitele tipuri de efecte ale crizelor, inclusiv reacțiile oamenilor la crize. Aceste evenimente nu produc doar pagube și pierderi materiale ori financiare. Crizele majore afectează persoanele în multe feluri, acestea putând resimți de la nesiguranță, tulburare, frică și furie, până la anxietate, deznădejde, disperare, abandon, izolare și lipsa motivației de a face față sau de a continua.

Pe de altă parte, o criză izbucnită la locul de muncă poate afecta angajații din punct de vedere emoțional, fizic, material și financiar; potențialul distructiv al crizei la nivel individual se referă la accidentare, îmbolnăvire, lezare gravă până la deces, sau la expunere, vulnerabilizare, traumatizare, pierderi semnificative, prejudicii de imagine și sociale amplificate de reflectorul mediatic; iar când media expune public persoane (din organizația care a declanșat criza sau din cadrul unei autorități care nu a intervenit corespunzător), le expune implicit și familiile, care vor avea de suferit. O criză puternică declanșată de o companie importantă poate afecta negativ întregul sector de activitate sau întreaga regiune prin prisma percepției publice, cu efecte nedorite la nivelul personalului.

La nivel organizațional, conform rezultatelor studiului Price Waterhouse Coopers din 2019, impactul fizic și psihic al crizei asupra *angajaților* înseamnă: stres, teamă, panică, activarea reacției „luptă sau fugi!”; reducerea memoriei de lucru disponibile; lipsa somnului (adorm greu, dorm puțin și agitat, cu întreruperi), oboseală; tendința de a confunda ipotezele cu faptele; inabilitatea, reticența sau ezitarea de a lua decizii până când se lămurește clar toată situația, ceea ce este imposibil la momentul izbucnirii crizei; afectarea perspectivei sau

„ochelarii de cal” – văd doar ce „arde”, se concentrează doar pe ceea ce s-a întâmplat și pierd astfel viziunea de ansamblu, atât de necesară; prejudecata (bias) de confirmare, respectiv tendința cognitivă de a filtra și interpreta informațiile sau perspectivele părților interesate; prejudecata (bias) de încredere sau de supraîncredere – prin simplificarea realității și tendința de a își supraevalua cunoștințele, aptitudinile și capacitatea de a face față și de a rezolva problemele.

Rezultatele unor studii relevante asupra crizelor; rolul factorului uman

Raportul anual global al crizelor prezentat de Institutul de Management al Crizei a indicat în anul 2024 o scădere semnificativă (cu 42,6%) a numărului total de evenimente semnalate față de anul precedent și apropierea de nivelul din 2019, dar și schimbări importante în tipologia celor mai frecvente, crizele mocnite ajungând să reprezinte 75% din total. iar crizele bruște 25%, față de proporțiile egale ale acestora din anul precedent. Pentru prima oară din anul 2019, numărul catastrofelor s-a redus până la nivelul pre-pandemic, ajungând de la 26,1% în totalul înregistrat în 2023 la doar 2,2% în anul 2024, dar și atacurile sau infracționalitatea cibernetică au revenit la nivelul dinaintea COVID-19, cu 13,3% din total și poziția a treia față de numai 7,2% în totalul din anul precedent; crizele generate de managementul defectuos și proasta gestiune au revenit în top, urmate de procesele colective; deși clasate pe locurile șase și șapte în acest clasament, numărul de crize cauzate de infracțiunile „gulerelor albe” și de violența la locul de muncă au crescut față de anul 2019. În ciuda scăderii numărului de dezastre naturale, schimbările climatice cauzate de activitatea și acțiunile umane s-au intensificat; în Statele Unite s-au înregistrat 27 de dezastre datorate fenomenelor climatice extreme, care au provocat pierderi depășind în total 27 de miliarde de dolari. (ICM, 2025)

Cunoscuta companie multinațională Price Waterhouse Cooper (PwC) a publicat în anul 2023, post COVID-19, rezultatele unui studiu important denumit „Revoluția rezilienței este aici: Studiul PwC privind criza și reziliența globală” care a implicat peste 2000 de respondenți, după o altă cercetare complexă asupra crizelor realizată înaintea pandemiei; rezultatele și concluziile principale ale acestora, cu relevanță pentru managementul crizei, vor fi prezentate în continuare. Studiul din 2023 a arătat că organizațiile trebuie să se adapteze și să devină *reziliente* din punct de vedere *strategic, operațional și financiar* pentru a putea supraviețui în condițiile actuale de instabilitate geopolitică, economică, climatică și ecologică globală, după experiența perturbărilor serioase provocate de recenta pandemie, toate acestea conturând tabloul unei „*permacrize*”. Însă, deși 89% din lideri au recunoscut importanța strategică a rezilienței, firmele lor nu au luat măsurile necesare unui program integrat de reziliență, care să le asigure traversarea și redresarea după crize. Dacă în anul 2019 o pondere de 69% din organizații trecuseră printr-o perturbare serioasă în ultimii cinci ani, în anul 2023, aproape toate (96%) o experimentaseră în ultimii doi ani, 91% menționând cel puțin un alt eveniment de criză decât pandemia, iar îngrijorările lor imediate vizau atacurile ciberneticе, întreruperile în lanțul de aprovizionare și retenția angajaților, respectiv recrutarea de personal.

Studiul Price Waterhouse Cooper din 2019 intitulat sugestiv „Învățând din 4500 de crize” a fost realizat la nivelul a 2000 companii din 25 de domenii de activitate, situate în 43 țări din întreaga lume; cercetarea a cuprins în total 4515 crize analizate și a inclus, pe lângă componenta cantitativă, o interesantă componentă calitativă prin interviuarea a 2084 lideri din cadrul firmelor luate în studiu. În continuare sunt prezentate principalele rezultate și concluzii

ale acestui studiu semnificativ, din care se desprind o serie de lecții învățate. O primă observație referă la faptul că adeseori izbucnesc tipuri de crize la care organizațiile respective se așteptau mai puțin, față de cele pe care le considerau mai probabile.

Tabelul 15. Ordinea celor mai grave crize organizaționale trăite, comparativ cu cele mai așteptate

Crize trăite	Crize așteptate
• Financiare, de lichidități • Avarii sau greșeli tehnice, tehnologice • Erori, disfuncționalități, blocaje operaționale • Distorsiuni în piață sau competiție • Dezastre naturale • Infracțiuni cibernetice • Probleme de ordin legal sau de reglementare	• Infracțiuni cibernetice • Distorsiuni în piață sau competiție • Financiare sau de lichidități • Erori, disfuncționalități, blocaje operaționale • Conduită greșită, deficitară sau imorală • Avarii sau greșeli tehnice, tehnologice • Probleme de ordin legal sau de reglementare

Sursa: traducere și adaptare după raportul studiului PwC, 2019

În ceea ce privește strategia, comportamentul și măsurile adoptate de *firmele care au ieșit mai puternice din criză*, aspecte care prezintă interes pentru orice organizație, iată ce au făcut acestea:

- În primul rând, au luat în serios fenomenul criză, s-au pregătit și s-au instruit din timp pentru astfel de evenimente, au luat măsuri de prevenție, alocând resurse adecvate pentru managementul crizei dinaintea declanșării acestora.
- Au dovedit că aveau pregătit dinainte un *plan* de criză fezabil, flexibil, testat și actualizat, pe baza căruia au putut acționa;
- Au arătat o abordare realistă a crizei, bazată pe *fapte, date și dovezi*, nu pe opinii sau presupuneri de moment. De aceea aveau deja capacitatea de a aduna rapid informațiile și datele relevante necesare pentru a lua decizii pe baza lor, din sursele potrivite;
- Au identificat și au analizat *cauza-rădăcină* a crizei, apoi au acționat în consecință asupra cauzei problemei, nu doar a efectelor acesteia;
- Au tratat cu respect și considerație actorii interni și externi afectați și implicați, respectiv angajați, clienți, furnizori, media, autorități etc., nu au negat problemele și nu au ignorat părțile implicate;
- Aceste companii au dovedit că acționează ca o echipă în general, dar mai ales la nevoie, în situațiile dificile;
- Își mențin *valorile* indiferent de situație.

Principalele concluzii ale studiului PwC din 2019 au arătat că: nimeni, nicio organizație nu este imună la crize, diferă doar când i se întâmplă; crizele traversate sunt diverse ca tipuri și cauze principale; crizele cele mai perturbatoare și mai grave nu sunt neapărat cele mai importante, dar nici cele mai așteptate, mediatizate sau interesante și de aceea fiecare companie trebuie să fie pregătită pentru aproape orice, în funcție de riscurile specifice; responsabilitatea pentru managementul crizei este vitală în ceea ce privește coordonarea, comunicarea, luarea deciziilor, acțiunile întreprinse, evaluarea în criză și după eveniment; firmele care au ieșit mai puternice din criză au avut comportamente și reacții eficiente specifice.

În legătură cu viitoarele crize care vor izbucni, experiența acestor companii ne oferă anumite repere și lecții de învățat, utile în pregătirea pentru criză:

- Criza va rămâne mereu un eveniment uman, deoarece multe crize sunt provocate de oameni, toate crizele afectează oameni și tot oamenii sunt aceia care pot să le prevină, să le gestioneze eficient, să le limiteze, să le depășească și să revină mai puternici;
- Crizele viitoare vor fi mai complexe și mai dificil de controlat și de rezolvat;
- În criză trebuie acționat ca și când toată lumea ar urmări modul de reacție și răspuns la criză;
- Este nevoie de un lider foarte conștient, capabil, credibil, convingător și pregătit pentru criză;
- Este neapărată nevoie de o echipă de criză și de un plan de criză, care să fie pregătite și responsabilizate din timp, iar echipa să instruiască și restul angajaților;
- Pregătirea pentru criză constituie un avantaj concurențial, nu doar o oportunitate.
- Așteptările culturale sunt convergente;
- Dacă suntem pregătiți pentru crize și fazele lor, putem să fim optimiști. (PwC 2019)

Concluziile altor studii privind decizia în criză, prezentate de Ahmad și colaboratorii (2013), au arătat că: nu există un anumit stil de luare a deciziei în criză care să fie cel mai potrivit și mai eficient pentru toate situațiile, evenimentele, tipurile de criză și pentru toate companiile, ci este necesară adaptarea; echipele de management al crizei au generat decizii foarte bune și creative atunci când erau obișnuiți cu rezolvarea problemelor în condiții de presiune și de stres, erau familiarizați cu soluțiile, au avut încredere în coechipieri (unii în alții) și au avut intenții bune, constructive; trei factori importanți în determinarea efectului presiunii timpului asupra luării deciziilor, au fost observați și ar trebui luați în considerare: starea afectivă, strategia de procesare a informațiilor și structura sarcinilor; oamenii au avut raționamente mai bune mai ales în situațiile în care au fost predispuși la prejudecăți decizionale.

Abilități de management al echipei

Pentru a construi, a forma și a menține o echipă de criză adecvată și eficientă, pe care compania se poate baza la nevoie, specialiștii MindTools Toolkit și MeisterTask (2020) fac următoarele recomandări: selectarea și construirea echipei după principiul omul potrivit la locul potrivit, cu atenție atât la profil, abilități, rezultate, cât și la gradul de încărcare a fiecărei persoane și la suprapunerea sarcinilor și proiectelor fiecăruia; asigurarea motivării financiare și nefinanciare a fiecărui membru; clarificarea delegării de sarcini, atribuții, acțiuni și decizii; dezvoltarea și consolidarea echipei formate – înțelegerea nevoilor, asigurarea sprijinului și acordarea de feedback, valorizarea fiecăruia; comunicare și lucru direct cu echipa la nivel intern; comunicare eficientă a echipei și organizației la nivel extern; respectarea și menținerea disciplinei – program de lucru, reguli, plan, obiective, termene, documente, instrumente, clienți, analiza și rezolvarea problemelor, comportament în echipă și în afara acesteia; susținerea echipei de criză; birocrație minimă; comunicare onestă, constructivă și constantă; acordarea de feedback fiecăruia în aspectele importante, care ajută la dezvoltarea profesională și personală a membrilor echipei; transparență; încurajarea colaborării în echipă și între echipă și angajați; acordarea de încredere că membrii echipei își fac treaba, dar verificări; prevenirea epuizării, flexibilitate; exemplul personal al unuia sau al unor lideri înseamnă, bineînțeles, foarte mult pentru întreaga organizație.

Întrucât motivarea este extrem de importantă, în continuare sunt detaliate principalele tipuri de motivări pe care managerii le pot avea în vedere în general, precum și în cazul echipei de criză.

Tabelul 16. Tipuri de motivare a personalului

A. Pozitivă – stimuli, recompense	B. Negativă – constrângeri
• Nivelul și treapta salarială, bonusuri, prime, comisioane, stimulente și alte recompense financiare legate de performanță • Stimulente nefinanciare – produse, bonuri de masă, zile libere, facilități precum laptop, mașină sau locuință de serviciu etc. • Program flexibil de lucru • Condițiile de muncă și mediul de muncă (fizic și psihologice), siguranța, sănătatea și securitatea conferite de acestea • Cursuri, perfecționare, conferințe • Stabilitate • Statut, carieră • Feedback și sprijin • Recunoaștere, apreciere, dezvoltare • Autonomie profesională • Participare la (unele) decizii • Satisfacție, împlinire profesională	• Condiționări și penalizări financiare • Termene foarte scurte • Supervizare și control strict • Coerciție • Strictețe și birocrație • Dependență ierarhică sau de alte posturi • Autoritarism • Lipsa independenței și autonomiei profesionale • Teama de a greși • Teama de a raporta problemele, greșelile, incidentele • Teama de a nu îndeplini target-ul, planul, cifra de afaceri, încasările... • Teama de retrogradare • Teama de pierdere a locului de muncă
C. Un mix de motivații - pozitive și coercitive, financiare și nefinanciare	

Pentru evitarea, ameliorarea și rezolvarea eficientă a *conflictului* în echipă și în organizație, este bine ca managementul să își cunoască angajații, să îi trateze cu respect și fermitate, să reprezinte un exemplu de profesionalism, probitate și echilibru, să nu închidă ochii la probleme, lipsuri și conflicte, să încurajeze cooperarea, controlul emoțiilor și nu lupta pentru putere, să atace problemele nu oamenii, să asculte părțile dovedind la nevoie disponibilitate, suport și mediere, să caute soluții bune și să practice tehnici eficiente de negociere, răspunzând constructiv la conflicte și asigurându-se că rezolvarea nu prejudiciază părțile, echipa sau compania.

Pentru formarea și conducerea cu succes a echipei există anumite *greșeli* care ar trebui evitate: lipsa de claritate a rolurilor, obiectivelor, sarcinilor, responsabilităților și așteptărilor; alegerea oamenilor nepotrivii cu rolul; dezechilibru în alocarea sarcinilor sau activităților (ca încărcare, dificultate, complexitate); lipsa și inadecvarea resurselor; comunicare deficitară în echipă; evitarea discutării aspectelor dificile sau cu persoanele dificile; neacordarea de feedback sau ignorarea acestuia; lipsa delegării; controlul excesiv; confundarea competenței profesionale tehnice cu abilitățile manageriale; lipsa consultării regulate cu șeful ierarhic pentru a demonstra că poți face față singur; apelarea managerului fără a cunoaște problema; sabotarea șefului; victimizarea, părând că echipa a scăpat de sub control; lipsa comunicării cu clienții (interni și externi); folosirea inadecvată a autorității – în interes personal sau alte scopuri.

Echipa de management al crizei

O echipă de criză ar trebui să funcționeze ca un autovehicul performant în perfectă stare, cu plinul făcut și condus de un șofer profesionist cu experiență suficientă.

Scopul acestei echipe este să pregătească organizația și angajații pentru crize, să prevină pe cât posibil situațiile de criză, să identifice și să monitorizeze potențiale semne sau alerte de criză, să asigure un răspuns rapid și eficient la declanșarea crizei care nu a putut fi evitată, să asigure comunicarea eficientă de criză cu toate părțile și să ia deciziile necesare pentru siguranța părților implicate, minimalizarea daunelor și a pierderilor generate de criză, rezolvarea acestora și supraviețuirea companiei.

Echipa are nevoie în primul rând de un *lider* capabil, puternic și determinat, o persoană profesionistă de încredere, care să-i conducă pe oameni în criză și să-i scoată la liman. Angajatorul este responsabil pentru viața și siguranța angajaților, care depind de liderul lor în timpul crizei, atunci când se confruntă cu incertitudine, stres și adversitate.

Alcătuirea echipei presupune stabilirea pozițiilor esențiale, inclusiv a comunicatorului sau purtătorului de cuvânt în criză și a întregii componente, apoi se face selectarea membrilor în funcție de anumite criterii, de competențele, abilitățile și experiența necesare rolurilor din echipă, așa încât să acopere toate funcțiile necesare pentru criză, dar și *reprezentarea* tuturor activităților, segmentelor, departamentelor și sucursalelor. Suplimentar competenței tehnice și experienței, este necesar ca fiecare membru să gândească rapid și să poată lucra calm, echilibrat și eficient în condiții de stres și presiune, în colaborare cu ceilalți. Fiecare membru va avea un rol și responsabilități foarte clare stabilite dinainte, inclusiv canalele de comunicare, fiind stabilit exact cine se va ocupa în criză de: relațiile cu media (direct și online, social media), comunicarea și relaționarea cu angajații, relațiile cu fiecare parte implicată și interesată – clienți, autorități, furnizori, colaboratori, comunitatea etc., activitățile și operațiunile companiei, componentele de logistică și administrative, componenta juridică, managementul financiar și altele.

După stabilirea echipei începe *pregătirea și instruirea* prealabilă pentru criză: organizare, activități, proceduri, documente, cursuri, exerciții, simulări, învățarea din evenimente precedente, colaborarea cu autoritățile de resort (de exemplu cu Departamentul pentru Situații de Urgență, Comitetul pentru situații de urgență, cel mai apropiat spital de urgență), colaborarea și învățarea de la alte companii sau experți, elaborarea unui plan detaliat de criză adaptat organizației și perioadei, cu instrucțiuni clare de protecție, dotare, organizare, decizie, comunicare, acțiune, evacuare, acordarea de ajutor, revenire etc.

Odată constituită, echipa de management al crizei va avea o misiune, obiective și sarcini specifice fiecărei etape a crizei, pentru care trebuie să se pregătească din timp, totodată pregătind și organizația, după cum recomandă A. Marker (2020) și mulți experți.

I. Înaintea apariției unui eveniment – în etapa *pre-criză*, echipa se va ocupa de:

- Întrunirea echipei, familiarizarea cu scopul și misiunea acesteia, organizarea activității.
- Stabilirea, planificarea, construirea și funcționalitatea unui *sistem* de răspuns la criză al organizației, cuprinzând strategia, resursele, etapele, activitățile, responsabilitățile și documentația specifică.

- Atribuirea sarcinilor, responsabilităților și relaționării pentru fiecare membru (fișa postului).
 - Acomodare, pregătire și instruire specifică – participare la cursuri de specialitate sau aducerea unui expert ori a unei echipe de experți în companie pentru pregătire, instruire și consultanță.
 - Listarea, analizarea și prioritizarea riscurilor potențiale și vulnerabilităților interne și externe relevante organizației, în mod informat și documentat.
 - Determinarea impactului riscurilor și amenințărilor principale asupra organizației sau afacerii – la nivel operațional, financiar și reputațional.
 - Discutarea la toate nivelurile cu părțile interesate din interiorul și din afara organizației despre nevoile, preocupările și îngrijorările acestora privind riscurile, problemele și potențialele crize, potențiale soluții și bune practici de acțiune în criză.
 - Identificarea tuturor resurselor necesare și disponibile pentru a răspunde adecvat unei crize.
 - Elaborarea unui Plan de management al crizei detaliat, adecvat riscurilor, cu proceduri de atenuare, răspuns și stabilizare, protocoale și instrucțiuni foarte clare (cine, ce, când, unde); la documentarea și scrierea planului se vor utiliza instrumente, metode și tehnici utile (precum analiza PESTLE – factori externi de tip politic, economic, sociologic, tehnologic, legislativ, ecologic, analiza SWOT – puncte tari și slabe ale organizației plus oportunități și amenințări din mediul extern, prioritizarea și analiza problemelor, diagrama cauză-efect, analiza cauzelor problemei, aplicații de evaluare a riscurilor, analiza scenariilor, FMEA – „Failure Mode and Effects Analysis” sau analiza modului de eșec/defectare și a efectelor, indicatorii cheie de risc, strategii de reducere și gestionare a riscurilor etc.).
 - Stabilirea strategiei și a canalelor de comunicare, elaborarea unui Plan de comunicare bazat pe transparență și eficiență, astfel încât criza să nu distrugă credibilitatea și relațiile publice ale organizației.
 - Stabilește relaționarea cu autoritățile de intervenție în cazul unor urgențe și crize potențiale.
 - Obținerea resurselor care lipsesc momentan punerii în aplicare a planului.
 - Stabilirea unui sistem foarte precis de contactare și de comunicare în criză.
 - Conștientizarea și instruirea tuturor angajaților despre ce anume trebuie să facă în cazul izbucnirii unei crize sau urgențe, inclusiv din punct de vedere al comunicării; simulări și teste; în această etapă este util feedbackul primit de la angajații performanți cu experiență.
 - Revizuirea planului de criză după testarea procedurilor; actualizarea periodică strategiei și a planului, verificarea resurselor.
 - Instruirea periodică a angajaților privind prevenirea și reacția la criză.
 - Urmărirea riscurilor, a posibilelor semne și sindroame de criză.
- II. În etapa de **criză propriu-zisă**, echipa va avea în responsabilitate:
- Detectarea precoce a semnalelor sau alertelor crizei, înaintea tuturor.
 - Recunoașterea și asumarea crizei, activarea sistemului organizației de răspuns la criză și de comandă în criză.

- Strângerea și analiza datelor și informațiilor disponibile relevante despre fapte, analiza rapidă de situație și evaluarea impactului crizei (atât la declanșarea crizei, cât și pe parcurs și la final).
- Deciderea strategiei și implementarea măsurilor necesare, conform Planului de criză.
- Comunicarea informațiilor importante tuturor părților interesate, atât în interiorul organizației, cât și la nivel extern; asigurarea comunicării frecvente, cu eficiență; monitorizarea media.
- Asigurarea serviciilor și resurselor de ajutor și sprijin: intervenții de urgență, descarcerare, acordarea primului ajutor, asistență medicală, resurse de apă și alimente, adăpost, suport psihologic, social sau de alte tipuri după caz, continuarea activității, relocarea sau alte măsuri și intervenții coordonate.
- Se preocupă și acționează direct pentru minimalizarea, limitarea efectelor negative ale crizei – vătămări, pierderi, daune, blocaje, evitarea escaladării crizei pentru a nu se transforma în dezastru mediatic sau real.
- Asigurarea informării, suportului, ghidării și ajutorului, după nevoi, victimelor, angajaților, clienților și altor părți afectate direct sau indirect de criză; este importantă preocuparea pentru personalul organizației, astfel încât acesta să poată face față crizei și să susțină activitatea și imaginea companiei în perioada dificilă a crizei.
- Coordonarea continuă cu managementul superior al companiei pentru supraviețuirea firmei pe durata crizei.

III. În faza *post-criză*, echipa de management al crizei:

- Face bilanțul sau inventarul complet al crizei traversate și analiza realistă, cuprinzătoare a răspunsului organizației la criză.
- Trece în revistă atât ceea ce a mers bine, cât și ceea ce nu a funcționat sau a mers prost în fiecare etapă a evenimentului prin care a trecut organizația.
- Revizuieste Planul de management al crizei, pe baza experienței acumulate în criza parcursă recent, corectând și actualizând în consecință informațiile, documentele, instrucțiunile, instrumentele și resursele.
- Face demersuri și asigură reprovizionarea cu resursele necesare (consumate în criză) și obține în plus resursele noi, neprevăzute de care s-a dovedit că a fost nevoie în criză.
- Comunică persoanelor și părților implicate actualizările și schimbările efectuate.
- Completează, actualizează sau rescrie Planul de management al crizei prin prisma schimbărilor necesare organizației sau în legătură cu amenințările recente.
- Instruiește personalul companiei în legătură cu Planul actualizat de management al crizei, răspunde la întrebări, oferă feedback angajaților.

Membrii echipei de management al crizei

Comanda sau liderii echipei de management al crizei înseamnă: șeful sau *liderul* echipei, purtătorul de cuvânt sau *comunicatorul* de criză, responsabilul cu siguranța, ofițerul de legătură. Aceștia au următoarele responsabilități: activează sistemul de management al crizei; coordonează răspunsul general la criză pe baza analizei; stabilesc prioritățile de criză, obiectivele și măsurile clare în consecință; conduc, ghidează și controlează întregul grup; obțin, disponibilizează și distribuie resursele necesare răspunsului adecvat la criză; se coordonează cu

managementul superior al companiei sau instituției pentru rezolvarea crizei, supraviețuire și stabilizarea situației; rezolvă calm, ferm, rapid și eficace disputele și conflictele care apar; se ocupă eficient de comunicarea internă și externă de criză și de relaționarea pe durata crizei; primesc îndrumare și ghidare de la responsabilul cu situațiile de urgență desemnat de autorități să răspundă în evenimentul actual.

Grupul operativ din cadrul echipei de management al crizei are ca principale atribuții: întreprinde operațiunile tactice în răspuns la criză, după cum au fost pregătiți și instruiți membrii, conform rolurilor stabilite, planului și comenzilor primite; efectuează evaluarea inițială a daunelor, pagubelor; supraveghează personalul din prima linie de răspuns la criză; preia controlul asupra situației; întocmește și trimite rapoartele; caută să restabilească operațiunile și să readucă la normal activitatea sau afacerea; se ocupă de domeniile cheie de activitate – siguranța și securitatea, utilitățile, sistemul de management al informațiilor (baze de date, backup, servere, rețea, computere, aplicații etc.), clădirile, aparatura etc.

Echipa de management al crizei are și o componentă *administrativă*, care are ca principale sarcini: evaluează și asigură nevoile oamenilor de adăpost, hrană, transport, îngrijire medicală, consiliere pentru echipa de criză și pentru organizație, fiind membri ai compartimentelor organizației – resurse umane, juridic, administrativ, logistică. Echipa are și o componentă *financiară*, care trebuie să asigure sarcinile specifice: urmărește și documentează toate cheltuielile generate de răspunsul la criză al firmei, se ocupă de statul de plată, ordinele de plată pentru cumpărăturile și achizițiile efectuate în regim de urgență, plățile în numerar și cardurile folosite, se coordonează cu firma de asigurări pentru despăgubirile solicitate și compensările acordate angajaților și clienților (după caz), ajută managementul financiar din perioada crizei fiind membri ai serviciilor financiar-contabil, salarizare, achiziții și asigurări din cadrul companiei.

Șeful echipei de management al crizei trebuie să fie un lider puternic, ferm, cu gândire strategică, capabil - chiar multitasker, credibil, respectat de colegi și de alți șefi, care ia decizii rapid și eficient, știe să delege sarcini și responsabilități, la nevoie fiind capabil să medieze între personalități și stiluri foarte diferite sau dificile; acesta are următoarele atribuții principale:

- formează, dezvoltă și susține echipa de criză, se asigură de capabilitatea și disponibilitatea ei dinaintea izbucnirii crizei;
- răspunde de elaborarea, comunicarea și implementarea Planului de management al crizei, de instruirea personalului în acest sens;
- monitorizează și ține sub control riscurile de criză ale organizației;
- evaluează urgențele, situațiile dificile, de criză;
- declară situația de criză și activează sistemul și Planul de management al crizei în organizație;
- preia comanda răspunsului companiei la criză;
- identifică problemele și impactul, evaluează opțiunile, alege strategia de criză;
- asigură siguranța angajaților și a celorlalte părți implicate în criză și, atât cât este posibil, siguranța activelor, echipamentelor, utilităților, clădirilor, stocurilor;
- raportează cu regularitate conducerii companiei despre efectele și impactul crizei, stadiul și detaliile răspunsului companiei la criză, îi ține la curent cu tot ceea ce se întâmplă;

- coordonează toate eforturile de stabilizare, limitare și rezolvare a crizei, monitorizează rezultatele și relaționarea în plan intern și extern pe întreaga durată a crizei.

Pentru identificarea și alegerea corespunzătoare a membrilor echipei de management al crizei există anumite recomandări, respectiv: aceștia cunosc și înțeleg foarte bine întreaga companie sau instituție, organizarea, funcționarea și finanțarea acesteia; își cunosc bine și își reprezintă foarte bine secția, departamentul, serviciul sau domeniul de responsabilitate - toate componentele structurii fiind reprezentate în această echipă; au dovedit că știu să colaboreze și să lucreze în echipă; lucrează și reacționează bine în condiții de presiune și stres, păstrându-și calmul și echilibrul; au capacitatea de a gândi rapid, analitic și obiectiv; sunt comunicatori puternici; au dovedit adaptabilitate și orientare spre rezolvarea problemelor, având cunoștințe și competențe inter-funcționale, pe lângă profesia și domeniul lor de activitate; sunt asumați, responsabili și eficienți.

Reamintim principalele aspecte și întrebări la care această echipă de management al crizei va trebui să fie pregătită să răspundă clar, concis și corect, spunând adevărul încă de la asumarea crizei: ce s-a întâmplat exact, când a avut loc evenimentul respectiv, din ce cauză, cine este responsabilul sau responsabilii, cine a fost afectat și cum anume, dacă există victime, mesajul pentru victime și familiile acestora, dacă există încă un pericol, ce anume a funcționat greșit, cât de afectată este compania, care sunt efectele și daunele, dacă este posibil să apară noi probleme, ce măsuri au fost luate și dacă au dat rezultate, care este stadiul intervenției, ce nu a funcționat, dacă s-a primit ajutor din exterior, ce li s-a transmis angajaților, când se vor prezenta noi informații și date, dacă situația va fi depășită și compania își va reveni din criză.

Un exemplu interesant este mobilizarea ierarhică de criză internă și externă în cazul unei mari companii multinaționale, prezentată în continuare sintetic.

Tabelul 17. Ierarhia echipei de management al crizei în multinaționale

Nivel echipă	Management	Coordonare	Observații
Director / executiv	Criză globală sau administrativă generală	Monitorizează crize de nivel inferior	I se aduc la cunoștință aspectele foarte sensibile de la orice nivel
Corporație / regional	Criză de unitate / multinațională	Monitorizează crize de nivel inferior	Asigură o comunicare consecventă la nivel regional
Țară / regiune	Criză națională sau multi-statală	Acordă sprijin în crize de nivel ierarhic inferior	Asigură interfața cu reprezentanți guvernamentali, ai autorităților la nivel național
Județ, district, subregiune	Criză județeană, regională, în mai multe județe	Sprijină echipe locale, informează echipa națională	Asigură interfața cu autoritățile guvernamentale, județene
Local	Criză locală	Informează echipa de sprijin județean	Furnizează răspuns tactic, lucrează cu serviciile publice locale de urgență

Sursa: adaptare după A. Marker, 2020

În continuare este prezentat exemplul *Instrucțiunilor în cazul unei scurgeri de gaze toxice la fabrică*, din cadrul unei proceduri de criză elaborată și publicată de către Departamentul de Comerț al Statului Washington, alături de un întreg set de instrumente și resurse pentru criză, în anul 2020:

1. Izolați zona scurgerii, scoateți toate persoanele și duceți-le într-o zonă sigură.
2. Nu declanșați alarma de incendiu dacă evacuarea se poate face fără traversarea zonei de scurgeri.
3. Închideți sistemul de ventilație a zonelor afectate.
4. Intervenți imediat cu acordarea primului ajutor, dacă este necesar.
5. Decontaminați personalul implicat, dacă e necesar. Preveniți contactul lor cu alți lucrători.
6. Sunați la numărul național de urgență (112 în România).
7. Notificați superiorul și liderul Centrului de Comunicare în Criză (CCC)
8. Managerul fabricii sau liderul comunicării de criză informează pompierii la descindere.
9. Liderul CCC activează Centrul de Comunicare în Criză dacă:
 - Activitățile au fost afectate sau întrerupte;
 - Există oameni răniți sau victime;
 - Scurgerile afectează comunitatea din jur;
 - Există un pericol iminent pentru casele sau firmele din apropiere;
 - În cooperare cu ISU, Pompierii, CCC va stabili dacă se impune oprirea sau evacuarea.

Dacă se impune *oprirea*, atunci:

- Mențineți întregul personal la posturi;
- Continuați activitatea ca de obicei;
- Asigurați-vă că toată lumea este pusă la curent cu situația;
- Urmați directivele date de CCC și ISU/Pompieri;
- Nu pleacă nimeni;
- Ignorați sau extindeți orele de închidere (după caz);
- Sigilați și securizați clădirea cât mai bine posibil;
- Limitați accesul media într-un sigur loc special desemnat și sigur.

Dacă se impune *evacuarea*, atunci:

- Lucrați cu serviciile de urgență și descarcerare pentru a stabili un plan de evacuare sigur și eficient;
- Anunțați evaluarea, solicitând personalului să folosească Planurile și hărțile de evacuare din zonele lor;
- Cereți angajaților să-și ia bunurile personale (genți, rucsaci, telefoane mobile, laptopuri, haine, etc.);
- Ultima persoană care iese verifică dacă toată lumea a fost evacuată, verifică instalațiile, stinge luminile, închide ușa;
- Angajații vin și raportează în zona de întâlnire special desemnată pentru astfel de evenimente;

- Șeful ierarhic face prezența și raportează orice absență managerului sau liderului CCC, care raportează persoanele absente responsabililor cu serviciile de urgență, precizând numele și ultima localizare a fiecăruia;
- Întregul personal va rămâne în zona de întâlnire de urgență desemnată până la noi instrucțiuni. Nimeni nu are voie să plece;
- Dacă este necesar, traficul va fi redirectionat. Dacă e necesar transport alternativ, stabiliți-l în colaborare cu liderul CCC;
- Dacă este permis, angajații stabilesc cu șeful ierarhic dacă se întorc la lucru, sau pleacă acasă;
- La finalul crizei, se completează rapoartele și documentele specifice, se trimit managerului clădirii și liderului CCC cât mai repede.

În încheierea secțiunii este prezentată o scurtă sinteză a punctelor forte prin care factorul uman poate împiedica degenerarea conflictelor și a crizelor în cadrul organizației: o reputație solidă, construită și consolidată înaintea oricărei crize; prudență în politica de investiții, creditare și dezvoltare; motivarea și susținerea personalului, cultura siguranței și evitarea blamării; prezență proactivă în online; relaționare și poziționare corectă față de clienți și parteneri; anticipare, pregătire, prevenție, strategie, plan, echipă și resurse pentru managementul crizei, instruirea întregului personal; un răspuns imediat și adecvat la criză; controlul asupra situației; asumarea responsabilității, de la bun început; minimalizarea daunelor și a pierderilor, pe cât posibil; o comunicare eficientă, profesionistă – fără speculații, nimic în afara faptelor, fără păreri și interpretări ale informațiilor, fără ezitări, fără confuzii, întotdeauna adevărul; purtătorul de cuvânt sau comunicatorul de criză potrivit (echilibrat, credibil, verificat, bun comunicator, nu expune niciodată păreri personale, nici informații în afara mesajelor convenite); prevenirea și oprirea zvonurilor, corectarea informațiilor eronate sau false, evitarea și combaterea dezinformării; compasiune sinceră și susținerea celor afectați de situație; relații corecte și ascultarea activă a părților implicate și interesate, inclusiv media, publicul și adversarii.

Tema 7

- Care este importanța factorului uman în: organizație; conflict, incident, criză; echipa de criză; managementul și rezolvarea crizei?
- Ce efecte poate produce o criză puternică asupra oamenilor implicați? (victime, persoane afectate direct/indirect?)
- Care este impactul unei crize asupra angajaților?
- Ce efecte poate produce criza asupra organizației? Dar domeniului?
- Care au fost cele mai grave tipuri de crize trăite de organizații, conform studiului PwC 2019?
- Ce fac firmele care ies mai puternice din criză? Ce putem învăța de la acestea?
- Ce ne învață despre crize și reziliență studiul PwC 2023?
- Care e structura și rolul echipei de management al crizei?
- Ce trebuie să facă EMC în pre-criză, în criză și post-criză?
- Caracteristicile și responsabilitățile liderului EMC?
- Proiectați EMC pentru organizația dvs. (componentă, roluri)

Bibliografie

- Zainal A. Ahmad, Abdullah A. Al-Khrabsheh. *Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanien Civil Defense*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(14): 425-435, December 2013
- Margareta Beța. *Managementul crizelor organizaționale*, in Transylvanian Review of Administrative Sciences, 16/2006, pp. 5-22
- Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș. *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2002, ISBN 973-8376-07-6
- Helena Cornelius, Shoshana Faire. *Știința rezolvării conflictelor*. Ed. Șt. Și Tehnică, București 1996
- Institute for Crisis Management (ICM). *Annual Crisis Report 2024, Global news coverage of business crisis in 2024*, issued June 2025, Indiana, USA
- Institute for Crisis Management (ICM). *Annual Crisis Report 2023, Global news coverage of business crisis in 2023*, issued July 2024, Indiana, USA
- Andy Marker. *How to build and Effective Crisis Management Team*, Smartsheet, USA, 2020
- Price Waterhouse Coopers (PwC). *The Human Side of Crisis*, 2019
- Price Waterhouse Coopers. *The Resilience Revolution is Here. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023*, <https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-resilience-survey-2023.pdf>
- Price Waterhouse Coopers. *Crises Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4500 Crises. PwC's Global Crisis Survey 2019*
- AR Roberts, KR Yeager. *Pocket Guide to Crisis Intervention*. Oxford university Press, NY, 2009
- Mind Tools, Team Management Skills, *the Core Skills needed to Manage your Team*, 2020
- MeisterTask. *6 Simple Tips for Effective Team Management*, 2020
- Washington State Department of Commerce. *When Trouble Strikes: A Small Business Crisis Planner*, <http://startup.choosewashingtonstate.com/links/crisis/crisis-planner-home/>

8. INSTRUMENTE PENTRU GESTIONAREA CRIZEI. ROLUL, PROTECȚIA ȘI ANALIZA DATELOR

Motto:

„Fără date, ești doar o altă persoană cu opinii.”

William Edwards Deming,

profesor și scriitor american, consultant în management, celebru în managementul calității

„Datele reprezintă noul petrol.”

Clive Humby, matematician și antreprenor britanic

Obiective

- Formarea unei imagini generale asupra instrumentelor folosite în managementul crizei;
- Schițarea unei analize de situație;
- Înțelegerea importanței datelor și informațiilor relevante și corecte pentru prevenirea și gestiunea cât mai eficientă a crizei, monitorizate încă dinaintea declanșării crizei;
- Familiarizarea cu tipurile de date necesare în managementul crizei, cu sursele acestora
- Identificarea de date și informații necesare managementului crizei în fiecare etapă;
- Înțelegerea crizei social media;
- Cunoașterea și respectarea drepturilor și a prevederilor privind protecția datelor personale și confidențiale, evitând crize;
- Cunoașterea drepturilor pacientului și a obligațiilor furnizorilor de respectare a acestora, evitând crize;
- Conștientizarea nevoii de luare a deciziilor pe bază de date exacte și fapte concrete în general, dar mai ales în criză.

Instrumente pentru managementul crizei

Criza periclitează și afectează aproape toate aspectele vieții oamenilor implicați, în primul rând activitatea și viața profesională, iar metodele și instrumentele folosite pentru managementul acesteia determină succesul limitării consecințelor crizei, mai ales evitarea efectelor grave.

Valoarea datelor și a informațiilor, sursele, modalitățile, viteza și platformele de transmitere a datelor, emițătorul și receptorul informațiilor – afectează direct și indirect evoluția și managementul crizei, activitățile coordonate de către liderii echipei de criză. Cuvântul-cheie în privința datelor este *tehnologia*, respectiv sistemele de tehnologie a informației offline și online, aplicațiile, dar acestea sunt utilizate de oameni și rezultatul depinde de ei.

Talkwalker (2024) și A. Chaudari (2025) oferă o listare a principalelor *instrumente* îndeosebi tehnice și tehnologii care pot fi folosite pentru managementul crizei, completată de autori, astfel:

- Primul și cel mai important este *comunicarea* eficientă între angajați, echipe, conducere și angajați, între companie și clienți, investitori, părți interesate; modul de organizare, gestionare și practică a *comunicării publice și relațiilor publice*; necesită instruire, mijloace, tehnologii, profesionalism, atenție, cunoașterea și respectarea drepturilor și a reglementărilor aplicabile.

- Analize de situație.
- Sisteme de alertare în funcție de obiective, tehnologii și setări; alerte în timp real.
- Aplicații pentru managementul riscului.
- Aplicații speciale de management și de comunicare în incidente, urgențe, criză; cu seturi de modele de documente, protocoale, liste și mesaje pe situații, etape și activități.
- Big data pentru modele predictive.
- Sisteme eficiente de comunicare și colaborare în timp real, cu stocare.
- Aplicație de monitorizare a știrilor în timp real cu alertare.
- Tehnologiile și aplicațiile de monitorizare, mobilizare și management media în timp real și de ascultare socială – un proces automat de căutare, urmărire, analiză și intervenție în conversațiile online despre brand, produs, campanii, concurență, domeniul de activitate definit și alte elemente de interes (conținut) în cadrul social media, platforme, website-uri.
- Interfață de programare a aplicației/lor (API) pentru urmărirea și analiza reprezentării și impactului produsului sau brandului în rândul clienților și publicului, cu posibilitatea intervenției pentru îmbunătățire prin informări, clarificări, combaterea unor știri și percepții false, suport, oferte.
- Tehnologiile de recunoaștere a imaginii – pentru prevenirea și stoparea folosirii inadecvate, imitațiilor, fraudelor și abuzurilor legate de imaginea persoanelor, a brandurilor și a produselor sau serviciilor, pentru găsirea victimelor, pentru prinderea infractorilor și multe altele.
- Analiza video, dată fiind utilizarea video-urilor pe scară largă de către public (apreciată la peste 80% din traficul online actual) – pentru alegerea produselor, cumpărare, detalii comparative; video marketing.
- Aplicații pentru marketing de influență.
- Detectarea schimbării conținutului – monitorizare online continuă de brand, produs, clienți, competitori, formatori de opinie, piață etc.
- Suport multi-lingvistic online – există aplicații care pot susține conținutul în mai multe limbi cu aplicabilitate în toate domeniile, mergând până la 180 de limbi străine.
- Instrumente de ascultare socială online – pentru detecție de semne și semnale de criză.
- Explorarea opiniilor, analiza punctelor de vedere și atitudinilor – tehnologii ce identifică și clasifică opiniile exprimate online drept pozitive, negative și neutre, oferind posibilitatea analizei, răspunsului adecvat, clarificărilor, limitării unor neînțelegeri, exagerări, manipulări.
- Sisteme automate de evaluare a impactului afacerii sau activității – de exemplu raportări automate ale unor date, parametri, indicatori, media etc. (în timp real și în evoluție, analiza lor, cu alerte, comparații sau referențiale etc.), inclusiv în timpul crizei și post-criză, transmise tuturor membrilor echipei de criză sau liderilor.
- Platformă de management social – inclusiv pentru dezvoltarea unui plan de management al crizei și de comunicare în social media.
- Colaborarea în echipă – un set cloud de instrumente de flux pentru colaborare, monitorizare, ascultare și răspuns rapid la problemele din social media și de marketing, cu module private la alegere.

- Buffer – instrument pentru identificarea și monitorizarea feedbackurilor despre un subiect, produs sau brand și managementul social media, de exemplu cele negative, inclusiv informații și știri false, cu alternative de intervenție, dar și un instrument eficient de gestionare a crizei.
- Index de evaluare a capacității de pregătire și de răspuns la crize și dezastre, pentru organizații și țări.
- Aplicații pentru pregătire și răspuns specific la situații de urgență, cu includerea cerințelor și respectarea reglementărilor de siguranță și securitate aplicabile (utile în fabrici, școli, afaceri), plus criptarea și stocarea datelor organizației în siguranță; există platforme care oferă alerte în timp real, fluxuri de amenințări globale sau regionale privind dezastre naturale, incidente de securitate și alte evenimente.
- Programarea de mesaje și postări.
- Crearea de calendare social media, cu alerte.
- Găsirea studiilor și a analizelor sociale relevante necesare companiei.
- Monitorizarea conversațiilor online despre produsul, brandul, echipa, organizația, evenimentul de interes.
- Monitorizarea de e-mail tranzacțional – asigurarea contactării clienților cu regularitate, în format personalizat, cu evidențierea a ceea ce este important, analiza și segmentarea informațiilor corecte și relevante către clienți, monitorizarea informațiilor în timp real.

Analiza de situație. Instrument comprehensiv cu multiple utilizări, însă în managementul riscurilor și al crizei, aceasta vizează importanța, gravitatea, cauza principală a evenimentului sau situației, afectarea persoanelor, comunității, mediului, altor organizații și a domeniului, determinanții situației, potențialul de agravare și/sau de extindere, contextul, factorii inhibitori și favorizanți ai răspunsului sau ai schimbării dorite. În domeniul sănătății, analiza de situație utilizează datele și dovezile specifice pentru a evalua distribuția bolilor în rândul unei populații, serviciile, intervențiile și programele de sănătate, deficiențele, punctele slabe și forte ale acestora pentru a informa decidenții.

Experții OMS (2026) recomandă următoarele *etape* de realizare a unei analize de situație:

- 1) stabilirea și întrunirea echipei de analiză; formularea scopului exact al analizei;
- 2) identificarea și implicarea actorilor cheie (pe lângă membri ai organizației, mai pot fi clienți, beneficiari sau pacienți, parteneri, autorități, ONG-uri, reprezentanți ai comunității, experți);
- 3) documentarea și colectarea informațiilor necesare analizei (din surse secundare și, după caz, din surse primare obținute prin observare directă, interviuri sau alte tehnici care necesită mai mult timp);
- 4) analiza tuturor informațiilor colectate (cantitative și calitative);
- 5) scrierea recomandărilor, pe baza rezultatelor analizei și a interpretării acestora;
- 6) scrierea raportului de analiză, conținând și o *sinteză* a rezultatelor, concluziilor și recomandărilor.

Pașii analizei de situație, adaptați după recomandările USAID (2020), sunt:

- identificarea exactă a riscului, problemei sau situației;

- definirea clară și completă a problemei sau a situației;
- viziunea pentru prevenire, intervenție, rezolvare sau ameliorare;
- documentarea și informarea acoperitoare despre risc, problemă sau eveniment;
- stabilirea surselor de date, a bazelor de date de utilizat;
- identificarea datelor, informațiilor și indicatorilor relevanți – dimensiunile și impactul problemei, situația concretă privind cine, ce și cum este afectat (în cifre, se pot folosi referințe și comparatori), cauza, contextul, accesul media și infrastructura de comunicare, eforturile de adresare a problemei, experiențe similare, resurse pentru răspuns și rezolvare;
- procesarea, verificarea și organizarea datelor și a informațiilor obținute;
- analiza datelor și sinteza rezultatelor;
- completarea informațiilor prin discuții directe cu persoane afectate, experți, părți interesate;
- Discutarea și utilizarea analizei de situație pentru luarea deciziilor.

Rolul datelor și informațiilor

Datele și informațiile relevante și corecte sunt esențiale atât pentru conducerea performantă a afacerii sau a instituției, dar și pentru prevenirea, detectarea precoce și gestionarea corespunzătoare a crizelor. Informațiile pot asigura managerilor analize concludente, predicții și decizii informate, bazate pe dovezi, precum și monitorizări în timp real ale diferitelor subiecte și situații de interes.

Sistemul de management al informațiilor reprezintă o resursă critică a companiei, pentru care sunt necesare decizii, resurse, componente și tehnologii specifice (de exemplu sistem, program și hardware de backup cu actualizări, funcționare în starea „gata”, administrare internă standard, activ/pasiv, imaginea virtuală a datelor, reluarea rapidă automată în siguranță a transferului în caz de cădere, soluții de rezervă, dar și module planificare și procese, clienți, plăți, integrare etc.).

În legătură cu datele, *factorii* care afectează apariția și rezultatul crizei, după Vukajlovic și colaboratorii (2019), sunt următorii: comunicarea externă și internă în criză, cunoștințele angajaților și ale managerilor privind obținerea și folosirea adecvată a informațiilor, metodele de procesare a informațiilor, sursele datelor și informațiilor, metodele și tehnicile, tehnologiile de management al informațiilor, acuratețea și precizia informațiilor, distribuirea la timp a informațiilor, echipa de management al crizei, calitatea managementului crizei, planul de management al crizei, reputația organizației, cultura organizației, fraudele pe Internet în domeniu, părțile interesate care afectează activitatea organizației, factori de natură juridică și legislativă, factori politici.

Tipuri de date relevante sau importante în crize pot fi: date demografice și evidența populației; căutare, detecție, identificare și supraveghere a persoanelor; date și indicatori epidemiologici în format digital, din sursele oficiale; informații medicale esențiale; date organizaționale; date de mediu (meteorologice – temperatura și umiditatea aerului, presiunea atmosferică, precipitații și fenomene meteo; aer, apă, sol; poluare și altele); date care țin de informatica și sociologia crizei (profiluri, analiza și anticiparea comportamentelor sociale ale unei comunități afectate de criză, studierea modelelor sociale ale unui individ sau grup etc.).

Managementul datelor și informațiilor relevante vizează următoarea succesiune: colectarea (relevanță, surse, calitate), verificarea, procesarea, analiza, comparațiile, interpretarea și discutarea internă a rezultatelor analizei, luarea deciziilor pe baza analizei datelor, informațiilor și faptelor exacte, comunicarea internă și apoi comunicarea externă.

Tabelul 18. Importanța datelor și informațiilor în criză

Faza	Tipuri de date și informații de urmărit, analizat
Prevenire	Angajați – nivel de acoperire cu personal, contracte, competențe, condiții de lucru, siguranță, încărcare cu muncă, productivitate, instruire, performanțe, echipe, nevoi, probleme, conflicte etc. Organizație – strategie, organizare, operațiuni, costuri, produs/e, vânzări, venituri, profit, poziție, probleme, imagine, părți interesate, relaționare. Clienți, media, cerere, competiție, piață, domeniu, trenduri, reglementări, context și mediu local, regional, global.
Pregătire	Evaluarea riscurilor și vulnerabilităților, listarea și documentarea crizelor probabile, analiză date, strategie, echipă și plan de managementul crizei, sistem anti-criză, instrumente și tehnologii, resurse necesare, nivelul de pregătire și instruire (a echipei de criză și a personalului), experiența altor firme, consultanță, experți
Detecție, alertă	Semne, semnale, sindroame interne și externe, piață, tehnologii de monitorizare, depistare, procesare, comunicare, intervenție
Răspuns, gestionare, rezolvare criză	Date exacte despre eveniment – situație, cauze, victime, daune, pierderi, imagine; măsuri, resurse interne și externe angrenate, comunicare, impactul măsurilor luate, publicul țintă
Revenire; învățare	Impact; greșeli, slăbiciuni; puncte forte, strategii/acțiuni/măsuri de succes; resurse utilizate, costuri, audit; schimbări; imagine; promovare.

Sursele cheie de date în crize sunt reprezentate actualmente de autoritățile competente și sistemele oficiale ale acestora de informare, comunicare, raportare, alertare și ghidare, de senzorii și sistemele de informații geografice și satelitare, de platformele digitale, social media, datele externalizate, urmate de observațiile directe din teren sau de la fața locului, datele organizației în cauză și sursele integrate de date.

La declanșarea crizei se urmăresc date privind: pericolul fizic pentru angajați, clienți, comunitate, populație – reprezintă prima prioritate; personalul afectat de confuzie, presiune, divergențe, stres, teamă; indisponibilitatea personalului cheie; activitățile obișnuite care devin dificil sau imposibil de îndeplinit; nevoia de sprijin și ajutor extern – de la serviciile de intervenție în urgență, autorități, furnizori din vecinătate și alți terți; compensarea lipsei de informații clare despre ceea ce se întâmplă; timp scurt pentru luarea deciziilor privind măsurile de întreprins; atenția intensă a părților interesate – clienți, media; circulația rapidă a știrilor, conturând percepția publică asupra crizei și gestionării acesteia.

Tipuri de date și de indicatori cheie care trebuie urmărite în criză, după Luenendonk (2020):

- Date ale efectelor și impactului crizei de tip fizic, psihologic, material, social, financiar, ecologic – victime, pagube sau daune, pierderi, imaginii, vânzări, lichidități, profit, penalizări, procese la nivelul angajaților, clienților, comunității, mediului etc.;

- Lista scurtă a obiectivelor și a priorităților în criză;
- Comunicate de presă și interviuri realizate online și on site, comunicare externă;
- Monitorizarea media și a reacțiilor publicului la fiecare oră, pentru a verifica dacă mesajele au fost preluate și difuzate corect, dacă au efectul scontat;
- Activarea echipei și a sistemului de criză, cu Planul de management al crizei și procedurile;
- Comunicarea internă;
- Acțiuni și măsuri luate;
- Resurse alocate și consumate, costuri;
- Aspecte / probleme rezolvate;
- Măsurarea efectelor asupra imaginii și reputației companiei;
- Rezultatele (interne, externe – pe piață și media) după rezolvarea crizei;
- Schimbări post-criză.

Datele care ar trebui urmărite online pentru a nu ajunge în situații dificile sau crize sunt: denumirea companiei, denumirea produselor, serviciilor și a brandului de interes, platformele social media pe care apar acestea și frecvența, denumirea competitorilor importanți sau relevanți, numele managerilor și personalului cheie (CEO, CMO, CFO, personalități și lideri de opinie care susțin sau fac publicitate produsului sau brandului), parteneri de afaceri, colaboratori, jurnaliști din domeniu, clienți cunoscuți, formatori de opinie sau influenceri, campanii, reprezentanți ai relațiilor publice (PR), cuvinte cheie pentru domeniu și pentru industrie, cuvinte declanșatoare de criză (de exemplu dezamăgit/or, eșec, incident, pană, anulare, returnarea banilor, nu recomand, nesigur, periculos, înșelătorie, fraudă, reclamație, plângere, scandal, proces, despăgubire, boicot), cuvinte și conotații negative asociate produsului (de exemplu, obezitatea sau cariile dentare în asociere cu un anumit brand de băutură răcoritoare X, obezitatea în asociere cu dulciurile brandului Y); rezultate ale studiilor, cercetărilor și anchetelor relevante.

Semnale de alertă sau de alarmă online privind datele de interes pentru organizație cuprind: creșterea în mențiuni; mențiunile, comentariile și recenzii negative depășindu-le pe cele pozitive; plângeri la adresa produsului sau companiei; creșteri sau scăderi bruște ale activității privind brandul; plângeri la adresa competitorilor; vociferări negative la adresa domeniului de activitate sau industriei; folosirea incorectă, abuzivă sau periculoasă a logo-ului depistată cu aplicația de recunoaștere a imaginii; un vârf al atitudinilor negative depistat cu ajutorul instrumentului sau aplicației de explorare a opiniilor și de analiză a punctelor de vedere, mențiuni ale influencerilor și jurnaliștilor în fluxurile de știri, bloguri, vloguri, forumuri, social media.

Pentru un răspuns potrivit la aceste semnale de alarmă se recomandă: transparență și originalitate, stabilirea corectă a așteptărilor în relaționarea cu clienții online, telefonic și direct, ghiduri sau instrucțiuni clare de moderare website și conturi de social media, o atitudine constructivă cu asumarea responsabilității fără a ignora sau condamna reacțiile negative, un răspuns onest, atent, precaut, arătând grijă, tratarea clienților cu politețe, considerație și respect, recunoașterea greșelilor sau a problemelor, se cer scuze, se corectează greșeala, se spune adevărul, adoptarea unei atitudini calme, echilibrate și constructive atunci când clienții critică, atacă sau jignesc, arătându-le adevărul, ajutând, oferindu-le informații, răspuns, suport și

alternative de rezolvare a situației fără a îi dojeni, critica, pedepsi sau insulta. *Majoritatea clienților citească reacțiile și review-urile din online înainte de a alege și cumpăra.*

Tipuri de crize legate de date și informații în online sunt:

- Crize autoinduse prin neglijență, lipsa sau nerespectarea regulilor, greșeli, practici inadecvate, supraîncărcare digitală, defecțiuni de infrastructură digitală și fizică, angajarea și tolerarea unor persoane nepotrivite să răspundă de gestionarea informațiilor organizației în mediul online, neactualizarea informațiilor din online, neactualizarea aplicațiilor și sistemelor, nepăsarea față de produs/serviciu și clienți, față de imagine și reputație, experiențe negative ale clienților făcute publice, răzbunarea unor foști angajați sau manageri și multe altele;
- Erori neanticipate de date tehnice, comerciale, financiare, confidențiale care pot deveni virale online, cu un efect potențial devastator asupra companiei;
- Inducerea în eroare a publicului prin date și știri inexacte sau false, dezinformare, manipulări sau atacuri din exterior;
- Probleme provenind din afara companiei, cel mai adesea de tipul atacurilor informatice (hacking), vulnerabilizări de software, compromiterea bazelor de date, a datelor personale ale clienților (de exemplu CNP, nume, adrese, numere de telefon personale, informații medicale sau altele), nerespectarea GDPR.

Aspectele importante privind generarea, utilizarea și analiza datelor pentru prevenirea și gestionarea crizelor, după Qadir et al (2016), se referă la: *sursele de date* – bazele proprii de date, MyData, date publice ale autorităților, hărți, activitatea online, traseul și urma datelor online, senzori și sisteme de senzori smart (GPS, GIS, vreme, trafic, poluare, fum etc.), CDR, open data, Big Data, mapare; *tehnologiile* de accesare, procesare, stocare, intervenție (Internet, metadata mobil, aplicații, machine learning, NLP, inteligență artificială, analytics and mining, visual analytics, neo-geography etc.); *capcane* de tip date false, insuficiente sau inexacte, sub sau supraestimări, zvonuri, date perturbatoare; provocări legate de volumul, diversitatea, veridicitatea, precizia, validitatea, frecvența, viteza, valorile, verificarea, viralitatea, confidențialitatea datelor; *indicații* – date și analize sigure și de încredere, monitorizare și analiză în timp real a datelor, prevenirea folosirii nepotrivite și abuzului cu tehnologii speciale, toleranța la dezastre, contextualizare. Soluțiile tehnologice evoluează rapid.

Responsabilizarea privind datele înainte de criză și pentru gestionarea acestora trebuie să aibă în vedere: evaluarea contextului – datele trebuie utilizate pentru a răspunde nevoilor și sarcinilor clar identificate și într-un anumit context dat, nu doar pentru că sunt disponibile și satisfac interese; stocarea adecvată a datelor – locația, suportul fizic și digital, metode, securitatea și accesul la date; evaluarea riscurilor – vulnerabilitățile datelor trebuie cunoscute, măsurate și evaluate în prealabil; planul de reducere a riscurilor – după evaluare sunt necesare măsuri eficace și sigure de minimalizare a riscurilor prioritare identificate.

În cazul anumitor tipuri de evenimente grave – dezastre naturale, criza apei, crize umanitare, crize sanitare, crize ale migranților, crize alimentare, conflicte violente – se procedează la **maparea datelor** acestora și a crizelor respective, pentru a le putea vizualiza, verifica și analiza în timp real, cu scopul de a conștientiza și urmări situația, evoluția acesteia, localizarea resurselor și construirea rapidă a unui răspuns coordonat cât mai bun, mai eficient. (Watters, 2014)

Tabelul 19. Surse și tehnologii pentru datele marilor crize

Tehnologii	Exemple	Domeniu, obiective
<i>Sursa: produse digitale secundare</i>		
Telefoane mobile + aplicații specifice, ceasuri inteligente, machine learning, AI	Înregistrările convorbirilor telefonice (CDRs) și ale altor dispozitive	Epidemiologie, analiza rețelelor sociale
<i>Sursa: activitatea online</i>		
Internet, machine learning, NLP, AI	Date generate de utilizator (exemplu emailuri, comentarii, motoare de căutare, activitate social media)	Explorarea opiniilor, analiza punctelor de vedere și atitudinilor (clienților) – analiză de text; căutare și salvare
<i>Sursa: tehnologii senzori</i>		
Rețea IoT, vizualizare date, GIS, machine learning	Sateți, UAVs, rețele de senzori incl. smart, dispozitive portabile	Analiza comportamentului social, analize de mediu, cartografiere zone afectate, urmărire ajutor umanitar
Rețea IoT, Internet, rapoarte listări, machine learning	Dispozitive portabile, social media	Îngrijirea sănătății (de exemplu educația pentru sănătate, medicina personalizată, telemedicină)
<i>Sursa: date publice</i>		
Surse și date cu acces liber, machine learning, AI	Date publice de la autoritățile statului (de exemplu date statistice, de sănătate publică, economie, transporturi etc.)	Elaborarea eficace de politici, măsuri, baze de date, ghiduri și instrumente pentru criză
<i>Sursa: date externalizate spre public</i>		
Externalizare spre public, amprente digitale, CDR, vizualizare date, neo-geografia, GIS, machine learning, AI etc.	Platforme de externalizare spre public (exemplu Ushahidi – raportare nevoi, creare hărți participative)	Analize în timp real, mapare pentru dezastre și crize majore

Sursa: adaptare după Qadir și colaboratorii, 2016

Valorile care contează și ar trebui respectate la colectarea, procesarea și analiza datelor și a informațiilor privind marile crize, conform principiilor umanitariste, sunt: umanitatea – acordarea de ajutor după nevoile de cunoaștere și de intervenție; neutralitatea – în caz de conflicte, dispute; imparțialitatea – acordarea de sprijin în mod nediscriminatoriu; independența – autonomie totală față de interesele politice, militare, economice, financiare, imobiliare.

Protecția datelor, GDPR

Colectarea, gestionarea și protecția datelor companiilor și instituțiilor fac obiectul activității specialiștilor în tehnologia informației, în baza cadrului de reglementare aplicabil, însă protejarea datelor confidențiale este responsabilitatea tuturor persoanelor care intră în legătură cu astfel de date.

Protecția datelor personale și a datelor confidențiale atât în mediul fizic cât și în mediul virtual este foarte importantă, iar nerespectarea acestora cauzează multe crize; de aceea, în continuare vor fi prezentate principalele aspecte cu aplicabilitate la nivel național.

GDPR este acronimul de la General Data Protection Regulation, adică Regulamentul General privind Protecția Datelor (RGPD), referitor la *dreptul fiecărei persoane la viața intimă*,

familială și privată, care trebuie protejate conform Constituției. Protecția datelor persoanelor este prevăzută în Carta drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene (2012/C 326/02), la Titlul II – Libertățile, Art. 8 - Protecția datelor cu caracter personal, astfel:

- (1) „Orice persoană are dreptul la protecția datelor cu caracter personal care o privesc.
- (2) Asemenea date trebuie tratate în mod corect, în scopurile precizate și pe baza consimțământului persoanei interesate sau în temeiul unui alt motiv legitim prevăzut de lege. Orice persoană are dreptul de acces la datele colectate care o privesc, precum și dreptul de a obține rectificarea acestora.
- (3) Respectarea acestor norme se supune controlului unei autorități independente.”
(Jurnalul Oficial UE nr. C 303/1 din 14.12.2007)

Protecția datelor persoanelor este prevăzută și în Tratatul privind Funcționarea UE (2016/C 202/01), la Titlul II, Art. 16, astfel:

- (1) „Orice persoană are dreptul la protecția datelor cu caracter personal care o privesc.
- (2) Parlamentul European și Consiliul, hotărând în conformitate cu procedura legislativă ordinară, stabilesc normele privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal de către instituțiile, organele, oficiile și agențiile Uniunii, precum și de către statele membre în exercitarea activităților care fac parte din domeniul de aplicare a dreptului Uniunii, precum și normele privind libera circulație a acestor date. Respectarea acestor norme face obiectul controlului unor autorități independente.”

În România, principala entitate publică responsabilă cu verificarea aplicării și respectării legislației în domeniu este Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal (ANSPDCP). La nivelul Uniunii Europene, reprezentarea instituțională în domeniul GDPR cuprinde: European Data Protection Board, care are în vedere aplicarea uniformă a reglementărilor în UE, ghidare, consiliere și rezolvarea disputelor în materie; European Data Protection Supervisor, care se ocupă cu procesarea datelor la nivelul instituțiilor europene; și autoritatea națională de la nivelul fiecărui stat membru și principalul responsabil – în România ANSPDCP.

Datele cu caracter personal reprezintă orice informații privind o persoană fizică identificată sau identificabilă direct ori indirect, în special prin referire la un element de identificare precum nume, numere de identificare, date de localizare, identificator online, unul sau mai multe elemente specifice *identității fizice, fiziologice, psihice, genetice, economice, culturale sau sociale*.

Datele cu caracter personal, în funcție de identitatea, rolul și caracteristicile persoanei, cuprind următoarele roluri, ipostaze și statute: cetățean adult; copil; părinte de copil minor; angajat; client/ consumator; pacient (de exemplu boli transmisibile, tulburări psihice, cancer); persoană cu dizabilități; persoană vulnerabilă (de exemplu fără adăpost, asistat social, dependent de substanțe, victimă a violenței, torturii, refugiat, azilant etc.); persoană asigurată; persoană publică; antreprenor; participant la studii, cercetări, experimente, anchete, interviuri; persoană anchetată, judecată, condamnată, încarcerată; delicvenți.

Tabelul 20. Tipurile de date personale, conform GDPR

Generale	Speciale, sensibile
• numele • adresa (domiciliu, reședință) • identificare – cod numeric personal, numărul cărții de identitate, al pașaportului • numărul de telefon personal • adresa personală de e-mail • adresa IP (Internet Protocol) și traficul aferent • date financiare: venituri, date bancare inclusiv conturi, istoric al tranzacțiilor, retrageri, istoric fiscal etc. • situația familială • situația militară • profilul cultural • date cu caracter personal deținute de medici, spitale, alți furnizori de servicii de sănătate, asigurători, autorități din domeniul sănătății (privind utilizarea de produse, resurse și servicii de sănătate).	• originea rasială și etnică • orientarea și viața sexuală • opiniile politice • convingerile religioase și filosofice • istoricul educațional • datele genetice, biometrice și medicale, cu excepția unor cazuri specifice (dacă persoana și-a dat consimțământul explicit, sau când procesarea lor e necesară din motive ce țin de un interes public major, definit clar de legislația națională sau UE) • datele personale referitoare la infrafracțiuni sau condamnări penale, cu excepția cazului în care acest lucru este autorizat de legislația națională / europeană • apartenența sindicală.

Definirea unor date personale cu caracter *special*, conform legii nr. 363/2018 (privind protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, descoperirii, cercetării, urmăririi penale și combaterii infracțiunilor sau al executării pedepselor, măsurilor educative și de siguranță, precum și privind libera circulație a acestor date), este următoarea:

- Date genetice – datele cu caracter personal referitoare la caracteristicile genetice moștenite sau dobândite ale unei persoane fizice, care oferă informații unice privind fiziologia sau sănătatea respectivei persoane fizice, astfel cum rezultă în special în urma unei analize a unei mostre de material biologic recoltate de la acea persoană fizică.
- Date biometrice – date cu caracter personal care rezultă în urma unor tehnici de prelucrare specifice, referitoare la caracteristicile fizice, fiziologice sau comportamentale ale unei persoane fizice, care permit sau confirmă identificarea unică a respectivei persoane fizice, cum ar fi imaginile faciale sau datele dactiloscopice.
- Date privind sănătatea – date cu caracter personal legate de sănătatea fizică și mentală a unei persoane fizice, inclusiv acordarea de servicii de asistență medicală, care dezvăluie informații despre starea de sănătate a acesteia.

Datele cu caracter personal considerate *sensibile*: originea rasială, originea etnică, religia și convingerile filozofice, opiniile politice, date genetice, date biometrice destinate identificării, datele despre sănătatea persoanei, date despre orientarea sexuală și viața sexuală a persoanei, apartenența la sindicat/e. Aceste tipuri de date se supun unor condiții speciale de prelucrare și protecție, conform Regulamentului UE 2016/679, Art.4, alin. (13), (14), (15); art. 9; motivele 51-56 din RGPD.

Conform prevederilor legii nr. 363/2018, următoarele activități și termeni prezintă importanță deosebită pentru respectarea GDPR:

- Prelucrarea – orice operațiune sau set de operațiuni efectuate asupra *datelor cu caracter personal* sau asupra *seturilor de date cu caracter personal*, cu sau fără utilizarea de mijloace automatizate, cum ar fi colectarea, înregistrarea, organizarea, structurarea, stocarea, adaptarea sau modificarea, extragerea, consultarea, utilizarea, divulgarea prin transmitere, diseminarea sau punerea la dispoziție în orice alt mod, alinierea sau combinarea, restricționarea, ștergerea sau distrugerea;
- Restricționarea prelucrării - marcarea datelor cu caracter personal stocate cu scopul de a limita prelucrarea viitoare a acestora;
- Crearea de profiluri – orice formă de prelucrare automată a datelor cu caracter personal ce constă în utilizarea datelor cu caracter personal pentru a evalua anumite aspecte personale referitoare la o persoană fizică, în special pentru a analiza sau prevedea aspecte privind performanța la locul de muncă, situația economică, sănătatea, preferințele personale, interesele, fiabilitatea, comportamentul, locul în care se află persoana fizică respectivă, sau deplasările acesteia;
- Pseudonimizarea – prelucrarea datelor cu caracter personal într-un asemenea mod încât acestea să nu mai poată fi atribuite unei anume persoane vizate fără a se utiliza informații suplimentare, cu condiția ca aceste informații suplimentare să fie stocate separat și să facă obiectul unor măsuri de natură tehnică și organizatorică care să asigure neatribuirea respectivelor date cu caracter personal unei persoane fizice identificate sau identificabile;
- Sistem de evidență a datelor – orice set structurat de date cu caracter personal accesibile conform unor criterii specifice, fie centralizate, descentralizate sau repartizate după criterii funcționale sau geografice;
- Operator – persoană fizică / juridică, autoritatea publică, agenția sau alt organism care, singur sau împreună cu altele, stabilește scopurile și mijloacele de prelucrare a datelor cu caracter personal; când scopurile și mijloacele prelucrării sunt stabilite prin dreptul UE sau dreptul național, operatorul sau criteriile specifice pentru desemnarea acestuia pot fi prevăzute în dreptul UE sau în dreptul național;
- Persoană împuternicită de operator – persoana fizică / juridică, autoritatea publică, agenția sau alt organism care prelucrează datele cu caracter personal în numele operatorului;
- Destinatar – persoana fizică sau juridică (instituție, autoritate publică, agenție sau un alt organism) căruia îi sunt transmise datele cu caracter personal, fie că aceasta este sau nu o parte terță; excepție autoritățile competente care pot primi DCP în cadrul unei anchete, cf. reglementărilor aplicabile, iar prelucrarea DCP respective de către acestea respectă normele aplicabile în materie de protecție a datelor în conformitate cu scopurile prelucrării;
- Încălcarea securității datelor cu caracter personal – orice eveniment, acțiune sau inacțiune ce poate provoca o încălcare a securității, care duce în mod accidental sau ilegal la *distrugerea, pierderea, modificarea, divulgarea neautorizată sau accesul neautorizat* la datele cu caracter personal transmise, stocate sau prelucrate în alt mod.

Prelucrarea datelor cu caracter personal:

- Datele cu caracter personal pot fi accesate, culese, stocate, prelucrate, asociate, analizate, transferate și utilizate numai în mod legal, echitabil, transparent și în siguranță, în strictă conformitate cu prevederile legislației aplicabile în vigoare!
- Statele membre UE trebuie să dovedească adoptarea și respectarea tuturor principiilor și regulilor comunitare de prelucrare a datelor cu caracter personal atât în mediul public, cât și în cel privat, prevenind abuzurile și ilegalitățile.
- Operatorii, împuterniciții și destinatarii datelor cu caracter personal sunt responsabili de prelucrarea acestor date, fiind obligați să respecte drepturile persoanelor în mod garantat (implicit măsurile de securitate aferente).

Drepturile persoanei privind prelucrarea datelor sale personale, conform Regulamentului UE nr. 679/2016 (privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE), sunt următoarele:

- informare și acces la datele sale cu caracter personal (identitatea operatorului, scopurile prelucrării, destinatar/i, temeiul juridic, consimțământ informat, surse, condiții de prelucrare, perioadă, consecințe etc.);
- dreptul la rectificarea datelor (modificare, completare, actualizare);
- dreptul la ștergerea datelor (dreptul *de a fi uitat*);
- dreptul la restricționarea prelucrării;
- notificarea persoanei la rectificarea sau ștergerea datelor cu caracter personal sau restricționarea prelucrării;
- dreptul la portabilitatea datelor;
- dreptul la opoziție (de a se opune prelucrării datelor sale);
- dreptul de a retrage consimțământul;
- dreptul de a nu face obiectul unei decizii bazate exclusiv pe prelucrarea automată, inclusiv crearea de profiluri, care produce efecte juridice care privesc persoana vizată sau o afectează în mod similar într-o măsură semnificativă;
- dreptul de a depune plângere la o autoritate de supraveghere (ANSPDCP);
- dreptul la o cale de atac judiciară eficientă împotriva unei autorități de supraveghere (împotriva deciziei acesteia);
- dreptul la o cale de atac judiciară eficientă împotriva unui operator/împuternicit de operator.

De interes sunt și *drepturile pacientului* care, în România, conform prevederilor legii nr. 46/2003 și a normelor de aplicare ale acesteia, cuprind:

- Dreptul la informația medicală - asupra stării de sănătate, date despre diagnostic și prognostic, asupra tratamentelor și intervențiilor medicale propuse, privind riscurile potențiale ale fiecărei proceduri, inclusiv asupra neefectuării tratamentului și nerespectării recomandărilor medicale, alternativele existente la procedurile propuse.
- Dreptul la îngrijiri medicale, tratamente, servicii de cea mai înaltă calitate disponibile.
- Dreptul de a cere și de a obține o altă opinie medicală.

- Consimțământul informat al pacientului privind: intervenția medicală; recoltarea, păstrarea, folosirea tuturor produselor biologice prelevate din corpul său în vederea stabilirii diagnosticului sau a tratamentului, cu care acesta este de acord; participarea sa în învățământul medical clinic și la cercetarea științifică medicală.
- Dreptul pacientului la confidențialitatea informațiilor și la viață privată - toate informațiile privind starea de sănătate a pacientului, rezultatele investigațiilor făcute, diagnostice, prognostice, tratamente, iar datele personale rămân confidențiale și după decesul persoanei.
- Dreptul de a cere să nu fie informat atunci când informațiile medicale prezentate i-ar cauza suferință și dreptul implicit de a alege o altă persoană care să fie informată în locul său.
- Dreptul de a fi uitat (referitor la supraviețuitorii de cancer în relația cu asigurători și furnizori de servicii medicale).
- În domeniul reproducerii, dreptul la informații, educație și servicii necesare dezvoltării unei vieți sexuale normale și sănătății reproducerii, fără nici o discriminare.

Obligațiile *unității sanitare* privind informarea pacientului, conform prevederilor Ordinului nr. 1410/2016 (normele de aplicare a Legii 46/2003), se referă la: serviciile medicale disponibile și modul de acces la acestea; identitatea și statutul profesional al personalului unității sanitare (furnizorul de servicii medicale); regulile pe care pacientul trebuie să le respecte pe durata internării în spital; starea de sănătate; intervențiile medicale propuse, cu beneficiile așteptate; riscurile potențiale ale fiecărei proceduri sau intervenții care urmează a fi aplicată; alternativele existente la procedurile propuse, cu beneficii și riscuri; date disponibile rezultate din *cercetări științifice și inovare tehnologică* referitoare la *diagnosticul și tratamentul afecțiunii* pacientului; consecințele neefectuării tratamentului și ale nerespectării recomandărilor medicale (inclusiv condițiile de efectuare a tratamentelor); diagnosticul stabilit și prognosticul afecțiunilor diagnosticate. Alte obligații ale unității sanitare: asigurarea accesului egal al pacienților la îngrijiri medicale, fără discriminare pe bază de rasă, sex, vârstă, apartenență etnică, origine națională, religie, opțiune politică, statut economic și social, antipatie personală sau alte criterii; obligația personalului angajat privind respectarea dreptului pacienților la respect ca persoane umane și de respectarea a confidențialității să fie prevăzută și în regulamentul de organizare și funcționare; transparența unității sanitare prin oferirea fiecărui pacient de informații clare, relevante și accesibile despre diagnostice, tratamente, proceduri, costuri și riscuri asociate, iar comunicarea să fie deschisă și onestă, implicând pacientul în luarea deciziilor; respectarea tuturor drepturilor pacienților, inclusiv GDPR.

În ceea ce privește consimțământul informat al pacientului, este obligatorie obținerea *în scris* a acestuia pentru: furnizarea de date / informații cu caracter confidențial (excepție când legea o cere în mod expres); recoltarea, păstrarea, folosirea produselor biologice prelevate din corpul său, în vederea stabilirii diagnosticului sau a tratamentului cu care acesta este de acord; fiecare intervenție medicală; fiecare procedură chirurgicală efectuată în scop diagnostic sau terapeutic; participarea la învățământul medical clinic și la cercetarea științifică; amestec/imixtiune în viața privată sau familială a pacientului pentru a-i influența pozitiv diagnosticul, tratamentul ori îngrijirile acordate (cu unele excepții); filmarea/fotografierea pacientului în incinta unității sanitare când imaginile nu sunt necesare pentru stabilirea

diagnosticului și a tratamentului acestuia, nici pentru evitarea suspectării unei culpe medicale. Situațiile în care pacientul nu-și poate exprima acordul sau consimțământul sunt: starea comatoasă, starea de inconștiență, incapacitatea fizică ce face imposibilă exprimarea acordului.

Obligații instituționale privind respectarea GDPR în domeniul sănătății: respectarea de către personalul medico-sanitar a confidențialității datelor despre pacient și a confidențialității actului medical (informațiile din foaia de observație și din alte documente medicale), precum și a celorlalte drepturi ale pacientului prevăzute în legislație, în caz contrar fiind atrasă răspunderea disciplinară, contravențională sau penală, conform prevederilor legale. Respectarea de către asigurători a drepturilor asiguraților și pacienților privind GDPR, în caz contrar fiind atrasă răspunderea civilă (sau de altă natură) conform prevederilor legale.

Răspunsul și depășirea crizei social media

Criza social media este un eveniment amenințător de mare actualitate atât pentru persoane cât și pentru organizații, care se viralizează foarte rapid în mediul digital și poate afecta major reputația și imaginea acestora, având și alte consecințe negative, dacă nu se intervine la timp. Răspunsul așteptat trebuie să vină în mai puțin de 24 de ore, gestionarea crizei necesită o reacție rapidă, transparentă, empatică, recunoașterea greșelii sau problemei, întreruperea conținutului programat și folosirea tehnologiilor de monitorizare și ascultare socială pentru a ști exact gravitatea situației și care va fi conținutul mesajului de comunicat direct audienței. Succesul Serviciu clienți este dat în primul rând de promptitudinea reacției, de gestionarea problemei și de suportul acordat; cei afectați de criză vor primi primii scuze, urmate de răspunsul direct, util și constructiv la întrebări, solicitări, plângeri. Compania trebuie să arate că îi pasă, că este loială clienților săi și că le rezolvă problemele cu grijă și corectitudine.

În online sunt necesare monitorizarea, ascultarea, alertarea, identificarea exactă a problemei sau crizei, verificarea și răspunsul rapid, conform protocolului de criză.

Înainte de criză: monitorizați mediul online cu ajutorul tehnologiilor potrivite, cu atenție la alerte; construiți, pregătiți și instruiți echipa de criză a firmei; listați și definiți crizele probabile, analizați riscurile; stabiliți mesaje cheie pentru fiecare situație; elaborați ghidul cu instrucțiuni clare de comunicare și de răspuns.

În criză: verificați și analizați datele; măsurați efectele, activați echipa și planul de criză online; recăpătați controlul situației; scoateți mesaje și reclame nepotrivite postate înainte de criză; recunoașteți și asumați-vă problema; postați un răspuns oficial pe website și social media; asigurați suportul necesar.

După criză: evaluați datele de impact asupra companiei, brandului, produselor sau serviciilor, clienților, publicului, măsura în care răspunsul la criză și planul de criză au funcționat, dar și ce anume se poate îmbunătăți și cum; acțiuni pro-active, postarea actualizărilor, monitorizarea reacțiilor și dezvoltare online cu ținte și resurse actualizate.

Tema 8

- Ce instrumente se pot folosi în managementul crizei?
- Ce rol au datele și informațiile în declanșarea unei crize?
- Care este astăzi cuvântul cheie, definitoriu pentru informație, valabil și în managementul crizei?
- Ce fel de date și informații ar trebui să urmărim în online, nu doar în timpul unei crize?

- Care sunt sursele de date și tehnologiile care ajută la prevenirea și managementul crizei?
- Ce semnale de alarmă putem detecta online? Ce se aplică organizației dvs.?
- Ce înseamnă GDPR?
- Care sunt datele personale și speciale vizate de GDPR?
- Care sunt drepturile privind protecția datelor cu caracter personal sau confidențial?
- Care sunt drepturile pacientului în România?
- Ce fel de crize pot apărea în online, social media? Cum răspundem acestor crize?
- Ce date și informații trebuie să urmărim în fiecare etapă a crizei?
- Care sunt cei mai importanți factori informaționali care afectează apariția și rezultatul crizei?
- Ce este o analiză de situație și cum o utilizăm în criză?

Bibliografie

- Aditi Chaudary. *Top 11 Crisis Management Tools to Consider in 2026*, 31.07.2025, <https://newsdata.io/blog/crisis-management-tools/>
- Martin Luenendonk. *The Ultimate Metric for Crisis Management*, în *Cleverism*, May 14, 2020
- J. Qadir, A. Ali, R. ur Rasool și colaboratorii. *Crisis analytics: big data-driven crisis response. Journal of Int. Humanitarian Action* 1, 12 (2016), Springer
- Talkwalker, *Best crises management tools*, 2019 și 2024
- USAID, The Compass for SBC. *How to Conduct a Situation Analysis*, 2020, <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-conduct-situation-analysis>
- V Vukajlovic, I Simeunovic, I Beraha, M Brzakovic. *Importance of Information in Crisis Management – Statistical Analysis*, în *Industrija*, Vol.47, No.3, 2019
- Jamie Watters. *Disaster Recovery, Crisis Response, and Business Continuity: A Management Desk Reference*. Apress, Springer, NY, 2014
- WHO. Protocolul de analiză a situației în vederea dezvoltării programului WASH, 2026 <https://apps.who.int/wash-health-toolkit/explore/situation-analysis/index.html>
- *** JOUE. Regulamentul UE nr. 679/2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor)
- *** Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului UE 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27.04.2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date
- *** Legea nr. 363/2018 privind protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, descoperirii, cercetării, urmăririi penale și combaterii infracțiunilor sau al executării pedepselor, măsurilor educative și de siguranță, precum și privind libera circulație a acestor date
- *** Legea drepturilor pacientului nr. 46/2003
- *** Ordinul ministrului sănătății nr. 1410/2016 privind aprobarea normelor de aplicare a legii nr. 46/2003

9. STRATEGII DE MANAGEMENT AL CRIZEI.

STRATEGII DE CRIZĂ ÎN DOMENIUL MEDICAL

Motto:

„Leadership-ul este despre oameni. Nu despre organizații, nu despre planuri, nu despre strategii. Este vorba despre oameni care motivează oamenii să-și facă treaba. Trebuie să fii centrat pe oameni.”

Colin Powell, general și diplomat american, al 65-lea secretar de stat al SUA

Obiective

- Familiarizarea cu modele de management al crizei;
- Observarea principalelor tipuri de modele de management al crizei;
- Înțelegerea rolului și a importanța unei strategii de management al crizei, pregătită din timp;
- Cunoașterea componentelor unei strategii de management al crizei în cadrul organizației
- Informarea privind diferite abordări și recomandări pentru elaborarea strategiilor de management al crizei;
- Familiarizarea cu abordarea strategică a crizelor sanitare la nivelul UE.

Modelul de management al crizei

Reprezintă un cadru conceptual acoperind toate elementele, aspectele și instrumentele prin care o organizație se pregătește, previne crize, face față, răspunde, soluționează și își revine dintr-o criză. Acesta cuprinde cunoștințele, experiența și recomandările experților, facilitează identificarea și aplicarea celei mai bune practici în domeniu, ajută la definirea sistemului, strategiei, obiectivelor și acțiunilor de management al crizei, permite dezvoltarea și testarea instrumentelor aplicabile, implică strângerea și utilizarea datelor și informațiilor relevante, necesitând contextualizare și actualizare.

Tabelul 21. Implicarea în managementul crizei

Tipul de management al crizei	Implicarea părților interesate
1. Proactiv	Toți actorii (interni și externi) care ar putea fi implicați, afectați sau lezați vor participa la pregătirea pentru criză. În faza de răspuns la criză, organizația anticipează efectele negative secundare, de domino și dezvăluie voluntar informațiile negative dinainte să le descopere media, prevenind o criză mediatică și oferind suport.
2. Conciliant, adaptativ	Compania acceptă posibilitatea unei crize și implică un grup extins de părți interesate în procesul ei de pregătire pentru criză. În momentul declanșării crizei, organizația își asumă responsabilitatea, spune adevărul și răspunde nevoilor victimelor, solicită autoritățile și experții dacă este cazul, se adaptează la situație.
3. Defensiv	Compania se pregătește numai pentru crizele ce presupun costuri mari și implică părțile interesate numai dacă este obligată prin lege. În timpul crizei rezistă asumându-și responsabilitatea completă, dar în fapt o admite parțial și face doar ceea ce este stipulat legal și încearcă să se protejeze.

Tipul de management al crizei	Implicarea părților interesate
4. Reactiv	Organizația neagă posibilitatea unei crize și a oricăror consecințe negative. Și în criză neagă toată responsabilitatea, închide toate comunicațiile și ascunde adevărul. Adoptă poziția de necooperare.

Sursa: după Marker, 2020

Tabelul 22. Moduri de abordare strategică și gestionare a crizei

	Fink	Gonzales-Herrero și Pratt	Mitroff	Burnett	Modelul regional Jacques
3 etape	4 etape	4 etape	5 etape	6 pași	4 clustere
Pre-criză	Prealabilă	Managementul riscurilor, vulnerabilităților	Detectarea semnelor, alertelor	Stabilirea scopului, obiectivelor	Pregătirea pentru criză
În criză	Acută	Prevenție Planificare	Testare, prevenție	Identificare Analiza mediului	Prevenirea crizei
Post-criză	Cronică	Criză	Limitare, control	Confruntare Formularea strategiei	Managementul evenimentului
	Rezoluție	Post-criză	Refacere, revenire	Confruntare Evaluarea strategiei	Managementul în post-criză
			Învățare	Implementarea strategiei, reconfigurare	
				Reconfigurare pentru controlul strategic	

Sursa: adaptare după Marker, 2020

Abordarea strategică

W. Pietersen (2019) consideră că „strategie înseamnă să faci ceea ce trebuie (fiind despre direcție, imagine de ansamblu, idei, discernământ și perspectiva externă), iar planificare înseamnă să faci lucrurile așa cum trebuie (este despre date, cifre, acțiuni, logistică, perspectiva internă).” Pe de altă parte, Michael Porter avertizează asupra a ceea ce trebuie *evitat* în mod strategic, fiind prea riscant, negativ sau distructiv pentru organizație.

Managementul strategic reprezintă un proces important prin care managementul superior stabilește orientarea, direcția, misiunea, viziunea, strategiile și principalele obiective pe termen lung ale organizației, cu revizuirea acestora când este necesar, în scopul obținerii de performanțe cât mai bune și avantaje competitive, orientând modul de utilizare a resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite. Se bazează pe documentare, analiză internă și analiză externă extinse, evaluarea nevoilor organizației, prioritizare, comunicare și adaptare.

Strategia poate fi definită drept direcție generală stabilită de către lideri pentru a ajunge la un anumit statut, nivel sau poziție în viitor, pentru atingerea unor țeluri și ținte specifice, ce rezultă în urma unui proces minuțios de previziune și planificare strategică. Planificarea strategică oferă mai multe beneficii, cum ar fi stabilirea de scopuri și obiective posibil de atins în contextul dat, avantaje competitive pe piață, dezvoltarea organizației în mod unitar, omogen

și durabil, vigilență managerială și eficiență operațională sporite, proactivitate în abordarea și gestionarea crizelor.

Strategia de management al crizei constituie o platformă generală comună pentru toate deciziile, opțiunile și măsurile pe care le ia compania pentru a evita crizele, a urmări semnalele și a le răspunde adecvat, limitând și rezolvând cât mai eficient crizele care n-au putut fi ocolite. Se stabilește de către managementul superior, în funcție de misiunea, viziunea, valorile, obiectivele și riscurile organizației, cu scopul de a poziționa compania în direcția prevenției crizelor, rezilienței și supraviețuirii în condiții dificile sau ostile, răspunsului rapid și revenirii după criză. Stă la baza dezvoltării echipei, sistemului, planului și instrumentelor de management al crizei. Această strategie stabilește capacitatea și resursele necesare managementului crizei, se definește, se implementează și se revizuieste periodic.

Motivele și avantajele strategiei de management al crizei: gândirea și acțiunea strategică înseamnă disciplină, previziune, o analiză obiectivă complexă și decizii de perspectivă; pornește de la analiză internă – a riscurilor și vulnerabilităților și de la analiza externă – a amenințărilor; analiza ajută pregătirea organizației pentru cele mai probabile situații de criză; trasează prioritățile ținând cont de specificul, nevoile, poziția și imaginea organizației în contextul dat; permite pregătirea și pentru cele mai pesimiste scenarii; prevede și gestionarea impactului financiar al crizei, protejarea relațiilor importante (cu investitorii, clienții, partenerii, autoritățile), salvarea reputației și a imaginii publice a organizației; cuprinde strategii de supraviețuire în criză și post-criză.

În cazul dezastrelor și crizelor majore trebuie să se organizeze în mod coordonat pregătirea strategică pentru criză a autorităților, a organizațiilor și a populației, ceea ce presupune următoarea succesiune, în opinia lui Baubion (2013):

- *Evaluarea riscurilor* – primul pas – cu identificarea corectă și analiza realistă a riscurilor, amenințărilor și pericolelor majore, a vulnerabilităților asociate acestora.
- Proiectarea, realizarea și actualizarea periodică a *sistemului de avertizare rapidă*, bazat pe detectarea și alertarea acestor amenințări identificate, menite să activeze *planurile de intervenție în urgență* pre-definite pentru fiecare tip de urgență (conform reglementărilor).
- Stabilirea și amenajarea unor *spații* adecvate, sigure și suficiente pentru refugiu și adăpost în caz de dezastre.
- *Depozitarea și mentenanța echipamentelor și materialelor necesare, instruirea și exercițiile practice* de răspuns la situațiile de urgență respective împreună cu autoritățile din domeniu, la nivelul mecanismelor de coordonare prin exerciții periodice.
- *Structuri instituționale* adecvate, *dispoziții și proceduri* clare susținute prin politici și reguli comprehensive conform legislației în vigoare, precum și alocarea de resurse corespunzătoare pentru toate aceste capacități prin bugetele anuale.
- Informarea, comunicarea și pregătirea oamenilor și a organizațiilor din zona de risc.

Răspunsul strategic la criză, inclusiv al autorităților, în opinia aceluiași autor, înseamnă:

- *Detecția crizei* – atenția îndreptată către diferite surse de informare (monitorizarea rețelelor și sistemelor de avertizare rapidă, autorități publice, media, firme, cetățeni

etc.). Detectarea evenimentului sau fenomenului poate avea loc brusc, sau într-o anumită perioadă de timp, în funcție de tipul crizei.

- *Monitorizarea evoluției crizei* de la declanșare, moment cu moment, pentru a îi cunoaște toate aspectele și caracteristicile importante, a o limita, controla și a stabili operațional ce servicii necesită: de intervenție în urgență, descarcerare, ambulanță, poliție, protecție și pază etc.
- Selectarea *planurilor de urgență aplicabile* și *activarea* serviciilor specializate de intervenție în situații de urgență.
- Eforturile de răspuns la criză trebuie să fie *coordonate, monitorizate și adaptate* în funcție de tipul și evoluția crizei, prin activarea, supravegherea tactică și strategică a *celulelor de criză* la nivelurile adecvate.
- *Procedurile operaționale standard* – la nivelul operațiunilor și coordonării ar trebui prevăzute protocoale de informare și comunicare, dar și mecanisme extindere pentru a putea mobiliza și mijloace și resurse suplimentare de gestionare a unor situații de urgență în caz de nevoie.
- *Rolul liderilor în comunicarea* din timpul crizei, cu media și cu publicul, este esențial pentru a transmite mesajele specifice, a lua pulsul evenimentelor, a clădi și a menține încrederea în echipele de intervenție în criză și în autoritățile de resort.

Etapele principale de elaborare a strategiei de management al crizei în cadrul managementului strategic al organizației sunt: colectarea și analiza tuturor informațiilor necesare, ținând seama de specificul, caracteristicile, valorile și viziunea organizației și de mediul extern; stabilirea obiectivelor și a priorităților; stabilirea echipei de criză, cu alegerea oamenilor potriviți care să se ocupe de cele mai sensibile aspecte în timpul crizei; stabilirea acțiunilor strategice și resurselor necesare; evaluarea răspunsului la criză, recunoașterea meritelor, mulțumiri; revizuirea strategiei. (Marker, 2020).

Tabelul 23. Informații importante pentru strategia și managementul crizei

Pentru construirea strategiei de criză	În criză
• Domeniul și subdomeniul de activitate • Numele companiei • Produse și branduri • Competitori principali • Manageri cheie • Reprezentanți relații publice • Influenceri • Cuvinte-cheie pentru domeniu sau industrie • Cuvinte declanșatoare de criză • Riscuri • Crize probabile • Studii și anchete relevante • Analize de piață • Analize de produs / serviciu • Rapoarte și publicații ale experților privind crizele	• Toate tipurile de efecte și impact al crizei • Obiective și priorități în criză • Activarea Planului de management al crizei, echipei, procedurilor • Comunicate de presă, conferință, interviu • Monitorizarea media (în fiecare oră) și a reacțiilor publicului, pentru a verifica dacă mesajele au fost preluate și difuzate corect, comentarii, dacă au efectul scontat • Comunicare internă • Acțiuni, măsuri luate, resurse alocate și consumate, costuri • Aspecte și probleme rezolvate • Măsurarea efectelor asupra imaginii și reputației companiei • Rezultate interne și externe după rezolvarea crizei (în piață, media) • Schimbările post-criză

Sursa: după Luenendonk, 2020

Pentru **sarcinile cele mai grele și mai sensibile în criză** trebuie să fie selectați din timp cei mai potriviți oameni, care să fie profesioniști foarte capabili, asumați, pregătiți și dispuși oricând să intervină în gestionarea unei crize. *Profilul* acestor persoane se caracterizează prin: minte limpede și sânge rece, calm, genul de om implicat care intervine și își asumă răspunderea în incidente și situații dificile, având capacitatea demonstrată de a lua decizii informate în mod rapid și ferm, inteligent inclusiv emoțional, adaptabil, bun comunicator care în primul rând știe să asculte, dar și să transmită concis și convingător, creativ – găsește soluții rapid la fața locului sau pus în fața unei situații noi.

Pentru construirea unei strategii potrivite de management al crizei sunt necesare anumite atribute, mai ales: abilitatea de a realiza periodic o analiză aprofundată, documentată și foarte realistă a mediului intern și a mediului extern al organizației, vizând toți factorii relevanți (PESTLE, SWOT); capacitatea de a gândi pe termen lung, cu viziune, ținând cont simultan și de cunoștințele și datele relevante despre trecutul și prezentul organizației; abilitatea de a folosi oportun avantajele conferite de situațiile și circumstanțele favorabile, evitând totodată pericolele și capcanele interne și externe; capacitatea de a face alegeri dificile.

Influențele majore care conturează și modelează strategia de management al crizei sunt: de tip instituțional - constrângeri de ordin legal și juridic; comportamental - influențe de tip social și politic, modalitățile în care oamenii, echipele și grupurile interacționează într-o organizație; cultural - atât influențe interne cât și externe, respectiv valori, norme și standarde etice predominante; de mediu - condiții economice, tehnologii actuale, restricții.

În ceea ce privește aplicarea strategiei de criză, recomandările lui Marker (2020) atrag atenția asupra unor aspecte-cheie: asigurați-vă că organizația acționează în mod etic, transparent, cu empatie și compasiune față de toți cei afectați direct de criză; implicarea leadership-ului în stabilirea direcției și a cursului de acțiune; monitorizați și analizați evoluția și implicațiile de nivel înalt; trebuie să limitați vătămarea și afectarea persoanelor, pagubele materiale și prejudiciile financiare; clarificați și eliminați obstacolele de la nivel înalt întâmpinate de echipa de criză, mai ales aferente nevoii pentru mai multe resurse; protejați reputația organizației, care este foarte ușor de pierdut dar atât de greu de reclădit ulterior; evaluați planurile de intervenție în urgență; comunicați eficient cu toți actorii cheie.

Prevenția este cea mai bună strategie de criză. Pentru aceasta sunt necesare: îmbunătățirea și actualizarea comunicării atât interne, cât și externe, întrucât o comunicare insuficientă, slabă, inadecvată, ignorarea problemelor și a conflictelor - reprezintă surse de criză; aplicarea ingineriei inverse (engl. *reverse engineering*), care înseamnă deconstruirea sau descompunerea analitică în detaliu a evenimentului pornind de la final spre declanșare pentru înțelegerea exactă a cauzei principale, identificarea vulnerabilităților și a greșelilor, corecție și construirea unei strategii mai bune și mai durabile pentru viitor; analiza riscurilor; colectarea și analiza datelor și a informațiilor relevante; menținerea responsabilității și a implicării sociale față de angajați, clienți, colaboratori, comunitate și mediu, ceea ce contribuie și la construirea unei imagini solide a companiei înaintea crizei; împuternicirea personalului dedicat.

După rezolvarea situației de criză, managementul va trebui să facă o evaluare strategică a reacției și răspunsului organizației la criză, să mulțumească și să le recunoască meritele celor implicați direct în rezolvarea crizei, dar și să răspundă următoarelor întrebări: (după Marker, 2020)

- Am fi putut anticipa venirea acestei crize?
- Ce date și informații am omis, ignorat sau minimalizat?
- Cât de bine au funcționat echipa, sistemul, planul de management al crizei și planul de comunicare în criză?
- Organizația a răspuns eficient la această criză?
- Ce a mers bine și ce anume necesită îmbunătățire sau schimbare?
- Comunicarea internă și externă în criză - a fost clară, coerentă, consecventă, suficientă?
- Au fost prejudiciate reputația organizației, încrederea oamenilor în noi?

Recomandările Forbes (2020) pentru strategia de management al crizei sunt următoarele:

1. Învățarea rezilienței, recunoașterea și acceptarea vulnerabilității.
2. Practicarea periodică a exercițiului „*Ce s-ar întâmpla dacă...?*”
3. Adaptarea la timpurile, oamenii și tehnologiile de astăzi. Ce știi despre oamenii pe care îi deservești, care-ți sunt clienți? Cum se raportează ei la produsul/serviciul tău?
4. Formarea unei bune echipe de management al crizei (care să cuprindă neapărat un profesionist în comunicare, unul în tehnologia informației și o persoană apropiată de clienți, bună cunosătoare a acestora).
5. Identificarea riscurilor cheie pentru firmă.
6. Prioritizarea unui focus de criză (pe ce anume se va concentra pregătirea și intervenția de criză) și pașii pentru atingerea acestor obiective.
7. Depășirea barierelor ierarhice tradiționale.
8. Subcontractarea de experți pentru dezvoltarea unui Plan de management al crizei eficient, elaborat împreună cu organizația și actualizat periodic.
9. Este nevoie de planificarea ajustării și adaptării firmei la multe necunoscute (incertitudini, dincolo de riscurile identificate și analizate).
10. Documentarea proceselor, instruire și exerciții.
11. Planul și pregătirea inclusiv pentru scenariul eșecului.
12. Planul de comunicare în criză, prezentat tuturor.
13. Asumarea responsabilității pentru orice criză.
14. Testarea periodică a strategiei.

Tabelul 24. Abordări în managementul strategic al crizei

Tradițional	Inovativ
Etapa pregătirii pentru criză	
▪ Evaluarea riscurilor pe baza evenimentelor care au avut loc în trecut, analogii istorice (folosirea experiențelor din trecut cu dezastre, situații de urgență, crize) ▪ Planificarea pentru situațiile de urgență pe bază de scenarii ▪ Instruire pentru testarea planurilor și a procedurilor dezvoltate ▪ Sisteme de Avertizare Precoce bazate pe monitorizare, previziune, mesaje de avertizare, comunicare și conectare cu răspunsul la situația de urgență	▪ Evaluarea riscurilor folosind horizon scanning, radare de risc și analize anticipative pentru detecția amenințărilor emergente. Actualizări frecvente și intervale de timp diferite, schimburi internaționale de analize, abordări multidisciplinare ▪ Planificare bazată pe capabilitate și construirea de rețele, colaborare ▪ Formare în managementul strategic al crizei pentru a învăța agilitatea și adaptabilitatea, pentru crearea de rețele și parteneriate ▪ Implicarea strategică a centrelor guvernamentale de profil
Etapa de răspuns la criză	
▪ Sistem de comandă și control ▪ Proceduri operaționale standard ▪ Linii stricte de responsabilitate ▪ Abordări sectoriale ▪ Principiul subsidiarității ▪ Feedback pentru îmbunătățirea procedurilor standard	▪ Expertiza în identificarea și monitorizarea crizelor ▪ Echipe și facilități flexibile și multifuncționale pentru managementul crizei ▪ Concepte comune utilizate de autorități pentru a informa conducerea cu înaltă capacitate adaptativă ▪ Instrumente și protocoale similare care să poată fi folosite în mai multe crize ▪ Cooperare regională și internațională ▪ Managementul rețelelor de răspuns la scară largă ▪ Încheierea crizei și restabilirea încrederii ▪ Acordarea de feedback

Sursa: după Baubion, OECD, 2013

Crizele medicale și programul EU4Health

Elementele principale care definesc o criză în domeniul sănătății sunt:

- Se cunosc prea puține despre incident, boală sau afecțiune;
- La început nu se cunoaște foarte exact cauza (sau cauzele);
- Boala este dificil de diagnosticat rapid;
- Boala se extinde repede și afectează multe persoane;
- Boala nu are un tratament (încă);
- Oamenii sunt îngrijorați, stresați, panicați;
- Capacitatea de răspuns și de intervenție medicală este depășită, unitățile sanitare sunt luate cu asalt, iar personalul medical este suprasolicitat și devine epuizat;
- Efectele și impactul crizei se vor manifesta pe termen lung;
- Datele și informațiile de încredere lipsesc la început, apoi sunt disponibile și accesibile doar pentru puține persoane, respectiv specialiști și decidenți;
- Media exagerează și speculează, iar experții vorbesc foarte tehnic, comunicarea e deficitară;
- Știri false și teorii ale conspirației pot câștiga teren, mai ales în online;
- Management bolii este dificil și deficitar, cu influențe politice.

Cea mai bună strategie de criză în cazul epidemiilor este reprezentată de *prevenția și supravegherea epidemiologică*, iar obiectivele manageriale vizează: reducerea impactului epidemiei în rândul populației la risc și al populației generale, diminuarea perturbărilor sociale asociate evenimentului; luarea celor mai potrivite măsuri pentru a reduce transmiterea virală și a proteja întreaga populație; măsurile de răspuns și control sunt adoptate în concordanță cu recomandările experților WHO și UE, cu dovezile științifice existente.

Elemente strategice cheie în crizele sanitare, după P. Peralta (2008), sunt: clarificarea rapidă a rolurilor și responsabilităților; detectarea rapidă și supravegherea epidemiologică; reducerea, limitarea răspândirii și a impactului; informarea corectă a mediei și a publicului, cu menținerea conștientizării publice și facilitarea acceptării strategiei și măsurilor de către populație, convingerea și conformarea acesteia; efectuarea investigațiilor pentru a sprijini răspunsul la măsurile luate; structură de experți dedicată pentru planificare și coordonare pe întreaga durată; supravegherea epidemiologică și virusologică; măsuri eficiente clare de prevenire și control, revizuite periodic; răspuns în criză al sistemului de servicii medicale, monitorizare; strategii de comunicare – cu publicul, cu media, cu pacienții, cu personalul medical și alte părți interesate.

„Pandemia de Covid-19 a demonstrat că politicile de sănătate ale UE trebuie consolidate. Parlamentul European s-a angajat ca fondurile Programului UE din domeniul sănătății să fie utilizate pentru a crea o reală valoare adăugată în protecția sănătății europenilor pe viitor, unindu-ne forțele în această direcție.” – Pascal Canfin, Președintele Comisiei ENVI

„Scopul nostru este protejarea sănătății tuturor cetățenilor europeni. Pandemia cauzată de noul coronavirus a evidențiat necesitatea unei mai bune coordonări în cadrul UE, a unor sisteme de sănătate mai reziliente și a unei mai bune pregătiri pentru crize viitoare. Schimbăm modul în care abordăm amenințările transfrontaliere la adresa sănătății. Astăzi începem să construim o Uniune Europeană a sănătății, pentru a proteja cetățenii printr-o asistență medicală de înaltă calitate în situație de criză și pentru a pregăti Uniunea și statele sale membre să prevină și să gestioneze urgențele sanitare care afectează întreaga Europă.” – Ursula von der Leyen, Președinta CE

Pandemia COVID-19 a arătat clar că țările membre UE trebuie să coopereze mai bine în perioadele și situațiile de criză, iar capacitatea Uniunii de a răspunde eficient la pericole sanitare transfrontaliere trebuie îmbunătățită.

EU4Health 2021-2027 a fost programul adoptat în răspuns la pandemie cu scopul susținerii sectorului sănătății, pregătirii pentru criză și un management mai eficient al crizelor în domeniul sanitar, cu un buget alocat inițial de 5,3 miliarde de euro ajungând la 4,4 miliarde de euro după revizuire. A fost conceput să consolideze sistemele de sănătate pentru a face față mai bine crizelor transfrontaliere majore, precum pandemia Covid-19, având 10 obiective și următoarele priorități:

- Îmbunătățirea, protejarea sănătății oamenilor și prevenirea îmbolnăvirilor;
- Protecția cetățenilor Uniunii în caz de pericole sanitare transfrontaliere grave – epidemii, pandemii, crize sanitare – prin prevenirea, pregătirea, supravegherea și răspunsul adecvat la aceste amenințări și pericole;

- Disponibilitate mai bună a medicamentelor și tehnologiilor medicale necesare, inclusiv inovative, la prețuri accesibile; completarea stocurilor naționale de produse esențiale situațiilor de criză;
- Consolidarea sistemelor de sănătate - mai bune, mai eficiente, mai accesibile, cu investiții în prevenție, reziliență, susținerea schimburilor de bune practici, îmbunătățirea accesului oamenilor la servicii medicale; concentrarea datelor și indicatorilor specifici; transformare digitală a îngrijirilor de sănătate, dezvoltarea legislației UE în domeniul sănătății și luarea deciziilor bazate pe date și dovezi științifice; cooperare a sistemelor naționale de sănătate;
- Asigurarea de rezerve medicale strategice pe termen lung (de urgență - medicamente, vaccinuri, dispozitive medicale, echipamente, materiale sanitare și alte produse), o echipă medicală de urgență la nivelul UE pentru consilierea de specialitate și asistența tehnică a experților în cazul unei crize sanitare, precum și asigurarea unei rezerve de personal medical, de îngrijire și de suport care să poată fi mobilizat rapid în situații de criză.

În ceea ce privește solidaritatea în gestionarea crizelor sanitare, la nivelul Uniunii Europene au fost prevăzute *mecanisme* specifice: donațiile de echipamente de protecție; COVAX – producția, distribuția și vaccinarea; detașarea de echipe medicale; preluarea și tratarea pacienților din țări învecinate; repatrierea cetățenilor europeni blocați în străinătate; mecanismul de protecție civilă; rescEU – rezerva europeană strategică de capacități, aparatură, mijloace, stocuri și echipamente medicale pentru situații de urgență (ventilatoare, măști, echipamente de protecție a personalului, materiale laborator, spitale de campanie etc.) care pot fi accesate de statele membre în urgențe, activând mecanismele; centrul de coordonare a răspunsului la situații de urgență.

Pentru consolidarea sistemelor sanitare naționale, programul EU4Health a prevăzut: suport și consiliere adaptate fiecărei țări după nevoi, instruire și formare pentru personalul medical care urmează să fie trimis pe teren în UE, evaluarea nivelului de pregătire și intervenție al statelor membre, studii clinice pentru accelerarea găsirii de medicamente și vaccinuri necesare, cooperare și parteneriate transfrontaliere, precum și studii, colectări de date, analize și evaluări comparative.

Noul EU4Health a fost stabilit ca răspuns la provocările pe termen lung, vizând: furnizarea de servicii medicale de bună calitate și la prețuri accesibile pentru toți, eliminând inegalitățile în sănătate; extinderea utilizării inovațiilor digitale; combaterea bolilor netransmisibile prin îmbunătățirea prevenirii, a diagnosticării precoce și a îngrijirilor adecvate, în special pentru cancer (prin Planul de combatere a cancerului), boli cardiovasculare, diabet și sănătate mintală, ținând reducerea mortalității premature cu o treime până în 2030; promovarea utilizării prudente și responsabile a antibioticelor și combaterea rezistenței la antimicrobiene; îmbunătățirea ratei de vaccinare în toate statele membre; extinderea inițiativelor și programelor reușite (de exemplu, rețelele europene de referință care conectează profesioniștii și cercetătorii din sănătate pentru a ajuta pacienții cu boli rare); combaterea impactului poluării mediului și al schimbărilor demografice (îndeosebi îmbătrânirea populației) asupra sănătății publice.

Tema 9

- Ce este un model de management al crizei? De ce este util?
- De ce organizația are nevoie de o strategie de management al crizei?
- Ce înseamnă strategia de management al crizei?
- Cine ar trebui să o conceapă?
- Ce atribute ar fi necesare pentru elaborarea acestei strategii?
- Ce pași se parcurg în construirea strategiei de management al crizei?
- Ce profil este indicat pentru persoanele care vor îndeplini cele mai dificile și sensibile sarcini în criză?
- Ce elemente și caracteristici trebuie să ia în calcul strategia de criză în domeniul sănătății?
- Ce înseamnă EU4Health?
- Ce prevede EU4Health în privința pregătirii și răspunsului la crize sanitare?

Bibliografie

Charles Baubion. *Strategic Crisis Management*, OECD, 2013

Martin Luenendonk. *The Ultimate Metric for Crisis Management*, in *Cleverism*, May 14, 2020

Andy Marker. *Models and Theories to Improve Crisis Management*, Smartsheet Inc., July 2020

Andy Marker. *How to Craft a Strong Crisis Management Strategy*, Smartsheet Inc., May 2020

Patricia Peralta. *Health Crisis Management: Preparedness and Response*, CCAES, MoH, Spain, 2008

D. Russo, T. Failry, J. Wilson și colaboratorii. *14 Ways To Build A Solid Crisis Management Strategy*, FORBES, Septembrie 2020

European Parliament, <https://www.europarl.europa.eu/>

European Parliament. *EU4Health Programme 2021-2027*, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659258/EPRS_BRI\(2020\)659258_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659258/EPRS_BRI(2020)659258_EN.pdf)

10. COMUNICAREA ÎN CRIZĂ. ROLUL MEDIA ȘI AL SOCIAL MEDIA

Motto:

*„Este nevoie de 20 de ani pentru a construi o reputație și de cinci minute pentru a o distruge.
Dacă te gândești la asta, vei face lucrurile diferit.”*

Warren Buffett, cunoscut afacerist, investitor și filantrop american

Obiective

- Înțelegerea rolului și a caracteristicilor comunicării în situații de urgență sau de criză;
- Conștientizarea importanței pregătirii pentru comunicarea de criză;
- Familiarizarea cu principalele concepte, principii, reguli și recomandări de comunicare într-o criză;
- Recunoașterea caracteristicilor unei comunicări eficiente în criză;
- Conștientizarea importanței comunicării adecvate în fiecare etapă a crizei, evitând o criză de comunicare, de imagine sau de reputație;
- Cunoașterea componenței unui Plan de Comunicare în Criză (PCC).

Comunicarea

Motto:

„Comunicarea funcționează pentru aceia care lucrează la ea.”

John Powell

Comunicarea reprezintă un proces esențial de interacțiune complexă între persoane și între grupuri, pentru a putea primi și transmite informații, date, cunoștințe, idei, opinii, atitudini, decizii, emoții și experiențe, în diferite scopuri – pentru informare, înțelegere, educare, învățare, avertizare, reacție, adaptare, acceptare, supraviețuire, impresionare, schimbare, dezvoltare. Procesul comunicării este conștient, continuu, inevitabil, simbolic, ireversibil, relațional, cu semnificație și impact.

Comunicarea este fundamentală oamenilor pentru a trăi, a se exprima, a schimba informații, a construi și a consolida relații, a se afirma, pentru adaptare și dezvoltare continuă.

Pentru a se realiza, comunicarea are nevoie de mijloace potrivite, cum sunt cuvintele, imaginile, semnele și simbolurile, atitudinile, gesturile, comportamentele și combinații ale acestora; astfel, comunicarea poate fi verbală, nonverbală, vizuală, scrisă, mixtă. Elemente ale procesului de comunicare sunt: emițător, receptor, canal, mesaj, cod sau limbaj, decodare, răspuns sau feedback, context - fizic, temporal, social, psihologic, digital, mediu sau climat.

Este importantă distincția între informare și comunicare: *informarea* este unidirecțională, se atrage atenția asupra comunicării, se trimite mesajul și se așteaptă și obține acceptarea acestuia, se interpretează mesajul conform intenției emițătorului, se păstrează mesajul pentru a fi folosit ulterior; *comunicarea* reprezintă un schimb reciproc de informații, opinii, reacții, semnale, atitudini.

Pentru o comunicare eficientă sunt necesare următoarele elemente relevate sintetic de întrebări: scopul foarte clar – DE CE? (Ce reprezintă subiectul sau tema pentru comunicator? Dar pentru receptor?); buna cunoaștere a interlocutorului – CINE/CUI? Profil, caracteristici, interese, contribuții, activitate media și social media; subiectul și mesajul – CE anume? Acestea

să fie clare, corecte, complete, amabile, adaptate audienței; locul și contextul – UNDE? din punctul de vedere al comunicării și al receptorilor; momentul potrivit – CÂND? și perioada oportună – CÂT TIMP?; modul de exprimare, stilul și tonul sunt cele potrivite, precum și canalul – CUM?

La nivel *organizațional* se practică mai multe tipuri de comunicare – formală și informală, verticală, orizontală și pe diagonală, de sus în jos și de jos în sus, internă și externă; comunicarea organizațională poate avea următoarele caracteristici:

- Comunicarea pasivă – înseamnă formularea de răspunsuri la întrebări și solicitări ale angajaților, clienților, partenerilor, media, autorităților, cetățenilor, publicului etc., mai ales când reglementările externe sau interne o impun.
- Comunicarea reactivă – presupune restabilirea adevărului sau interpretării prin *corectare* (a datelor și informațiilor proprii sau apărute în media) și prin *dreptul la replică*; aceasta poate reprezenta o oportunitate reală pentru comunicarea proactivă.
- Comunicarea proactivă – înseamnă anticipare, pregătire, implicare, incitarea și menținerea interesului audienței mai ales prin: informări periodice, anunțuri, postări; monitorizare media, social media; comunicate, declarații și conferințe de presă; solicitare și acordare de feedback; vizite organizate; evenimente special concepute sau participări la diverse alte evenimente.

Comunicarea de criză

Comunicarea este absolut vitală în situațiile dificile și în criză, iar dacă este realizată prompt, adecvat, coerent, eficient și cu relevanță pentru toate părțile implicate, prezintă următoarele *avantaje*:

- previne probleme, conflicte interne și externe;
- poate stopa la timp un incident sau îl poate limita;
- poate preveni și chiar împiedica izbucnirea unei crize;
- poate influența apariția și rezultatul crizei;
- poate limita criza tocmai declanșată;
- poate opri degenerarea unei crize aflate deja în desfășurare;
- poate limita pierderile, pagubele, efectele negative ale crizei;
- poate menține imaginea și reputația organizației, încrederea publică în aceasta;
- poate preveni criza de imagine, de comunicare, de credibilitate.

Gestionarea eficientă a unei crize înseamnă, în primul rând, un bun management al comunicării interne – care se intensifică în criză și a comunicării externe – cu media, victimele și aparținătorii acestora, clienții, autoritățile, partenerii, colaboratorii, comunitatea, publicul. Aceasta presupune atât coordonarea strategiei și acțiunilor specifice pentru gestionarea și rezolvarea crizei în plan intern, cât și a măsurilor pentru salvarea și menținerea imaginii organizației în plan extern.

O definiție simplă este oferită de C. Coman (2001): „Ansamblu de metode puse în aplicare de o organizație pentru distribuirea informațiilor atunci când se confruntă cu o situație de criză, ce poate afecta publicul”.

În sens larg, comunicarea de criză reprezintă managementul strategic al informațiilor și mesajelor realizat pe durata evenimentelor care amenință reputația, funcționarea, siguranța sau existența organizației, necesitând un răspuns rapid, schimb de informații clar, transparent,

consistent și onest între părțile implicate, precum și mesaje coordonate destinate protejării brandului și menținerii încrederii în timpul momentelor dificile (cum ar fi, de exemplu, breșe în protecția datelor companiei sau clienților, atacuri cibernetice, incidente de securitate, abateri și delictе ale managementului sau angajaților, fraudă și corupție la nivelul companiei sau instituției, accidente de muncă, retrageri de produse de pe piață, întreruperi în aprovizionare sau service clienți, scandaluri în care sunt implicați lideri sau angajați cheie, campanii mediatice negative).

Pentru a pregăti și a realiza o comunicare eficient de criză sunt necesare protocoale, tehnologii, sisteme, resurse și persoane pregătite special, din timp.

Scopul comunicării de criză, după Chiciudean și David (2011), este dat de:

1. Prevenirea furtunii mediatice și consecințelor sale devastatoare, restabilirea echilibrului mediatic, stoparea exagerărilor, intoxicării și derapajelor;
2. Pregătirea tuturor elementelor de comunicare;
3. Comunicarea propriu-zisă cu audiențele, realizată pe baza unei *strategii* specifice pregătită din timp în funcție de riscuri și a Planului de comunicare în criză;
4. Controlul comunicării în criză și post-criză;
5. Controlul operațiunilor și măsurilor de gestionare a crizei, conform Planului de management al crizei.

Comunicarea de criză trebuie să asigure conectarea adecvată a părților, respectiv a audienței în timpul crizei, atât la nivel intern al organizației, cât și la nivel extern.

Tabelul 25. Părțile vizate de comunicarea de criză

La nivel intern	La nivel extern
• angajații • conducerea companiei / instituției • echipa de management al crizei • șefii de departamente, secții, servicii • echipa IT a organizației • purtătorul de cuvânt, persoana sau persoanele însărcinate cu relațiile publice și comunicarea • personalul de pază, protecție, securitate	• serviciul de ambulanță • Departamentul pentru Situații Urgență • victime, aparținători • primăria și alte autorități • poliția • clienții • comunitatea • furnizori • parteneri, colaboratori • jurnaliști, reprezentanți media

Chiciudean și David (2011) menționează importanța întregului sistem de comunicare de criză, care cuprinde mai multe componente:

- structurile sau departamentele de comunicare – biroul de presă, echipa de comunicare în criză, purtătorul de cuvânt, centrul de informare, website, diferite aplicații etc.;
- pregătirea și instruirea în comunicarea de criză;
- sistemul de anunțare a factorilor de conducere și a echipei de management al crizei;
- membri din echipă care se ocupă de culegerea informațiilor și datelor despre criză;
- politica și strategia sau strategiile de comunicare în criză;
- planul de comunicare în criză;
- modalitățile și canalele de comunicare;
- tipurile de informații și de mesaje;
- mijloace, platforme și tehnologii de comunicare;

- lanțul decizional și obținerea aprobărilor.

T. Coombs (2015) menționează următoarele strategii de comunicare folosite uzual de organizații în răspunsul la criză, deși nu toate sunt recomandabile:

- Atacarea și provocarea acuzatorului, atitudine conflictuală;
- Negarea crizei sau a legăturii acesteia cu organizația;
- Scuze și victimizare;
- Justificarea crizei, invocarea caracterului accidental și imprevizibil al acesteia;
- Împăcare - atitudine și mesaj împăciuitoare, neconflictual, pentru câștigarea înțelegerii și simpatiei publice;
- Acțiune corectivă, restauratoare;
- Suferința cu asumare, își cere iertare, se declară că este alături de cei afectați.

Însă comunicarea de criză ar trebui să aibă în vedere și să urmărească, prin mesaje simple, aspectele: recunoașterea și asumarea situației de criză, exprimarea îngrijorării și a empatiei față de toți cei afectați direct și indirect, informarea publică și explicarea faptelor, stabilirea credibilității, consilierea privind riscurile, anunțarea măsurilor necesare întreprinse imediat și ulterior, inclusiv de sprijin, anunțarea modalității în care oamenii vor primi informații suplimentare și actualizări, angajarea fermă a continuării comunicării pe întreaga durată a crizei cu toate părțile implicate și interesate, până la rezolvarea situației.

Principiile și regulile de bază pentru comunicarea de criză, formulate de autorii Chiciudean și David (2011), indică:

- informarea corectă și promptă, bazată pe date și informații clare, pe fapte și dovezi;
- informarea prioritară corectă și completă a tuturor angajaților, care au dreptul să știe situația;
- folosirea aceleiași strategii și linii de comunicare atât pentru membrii organizației cât și pentru publicul extern, pentru a nu da prilejul confuziei, criticilor și speculațiilor;
- aprobarea declarațiilor, mesajelor și materialelor de către persoanele special desemnate pentru managementul crizei;
- informarea sistematică a presei, cu profesionalism, menținerea unei relații corecte cu reprezentanții media;
- monitorizarea informațiilor distribuite, a comunicării cu media și a reacțiilor;
- monitorizarea sistematică a informațiilor vehiculate de media, a traficului acestora.

Pe de altă parte, Manualul de comunicare în situații de criză dezvoltat de Ministerul Public în anul 2021 menționează șase principii ale comunicării eficiente în criză, ce reprezintă valori relevante în orice domeniu de activitate: viteza de reacție, corectitudinea informațiilor, credibilitatea, empatia, respectul față de ceilalți și orientarea spre soluții. Respectarea acestor principii și intervenția adecvată în criză stimulează o atitudine cooperantă din partea audienței.

În opinia autoarei J. Jordan-Meier (2011), comunicarea în criză are anumite reguli de aur:

- credibilitatea este esențială pentru organizație, echipă, brand, produs sau serviciu, imagine, iar comunicarea de criză vizează protejarea acesteia;
- în criză trebuie să comunici corect, onest, consistent și frecvent, fiind pregătit pentru orice;
- comunicarea online trebuie să corespundă exact onestității și transparenței acțiunilor și măsurilor întreprinse, pentru că diferențele afectează credibilitatea;

- să acționezi și să comunici conform valorilor organizaționale împărtășite; nu te preface și nu minți, căci se va afla imediat;
- comunică și arată compasiune reală față de toți cei afectați direct și indirect de criza ta, transmite modul în care vor fi ajutați, sprijiniți, preluați sau compensați cei afectați de criză.

„Avem de învățat o lecție esențială: monitorizarea social media și web în timp real nu mai este opțională pentru companii. Realitatea zilnică ne demonstrează modul în care o singură postare sau campanie poate schimba percepția publică în doar câteva ore. Brandurile care monitorizează activ conversațiile social media pot răspunde cu mesaje adecvate și adaptate în timp real, ceea ce le poate proteja reputația. Acțiunile tradiționale de relații publice nu mai dau rezultate într-o lume a rețelelor sociale.” – este avertismentul pertinent și o lecție de învățat transmisă de experta în media marketing H. Forbes-George (2025).

Principalele recomandări ale autorului W. Adam (2009) privind informarea și comunicarea despre criză sunt următoarele:

- Informarea face parte din politica firmei sau instituției, fiind o componentă a managementului riscurilor.
- Echipa de management a învățat să comunice cu media și ia parte activ la procesul de comunicare, fără evitare, teamă, erori, ostentație, provocare sau ezitări.
- Organizația și mesajele sale sunt susținute și de experți independenți, recunoscuți de jurnaliști drept surse credibile de informare în domeniu.
- Purtătorul de cuvânt e specialistul în comunicare, stăpânește management riscului și a stabilit o relație solidă cu media, ziariștii.
- Abordați primii subiectele vulnerabile sau sensibile ale organizației, veniți în fața presei cât mai bine pregătiți și documentați, cu informații și date relevante exacte, verificate.
- Evaluați nivelul credibilității organizației – în rândul clienților, publicului țintă, media, al angajaților și pentru autoritățile relevante.
- Așteptările publicului țintă trebuie cunoscute și stabilite modalitățile de comunicare eficientă cu acesta.
- Monitorizați în permanență comunicarea, inclusiv cu ajutorul tehnologiei.

Procesul activităților pentru o bună comunicare de criză, după Reynolds și colaboratorii (2002), începe înaintea declanșării evenimentului și cuprinde, pe etape:

- *Pre-criză*: pregătirea personalului în managementul crizei; alianțe și parteneriate adecvate; elaborarea regulilor și procedurilor, adoptarea prin consens; conceperea și testarea mesajelor.
- *La declanșarea crizei*: conștientizarea evenimentului; informarea publicului și oferirea de explicații; menținerea credibilității organizației și a purtătorului de cuvânt; obținerea mai multor informații; comunicarea continuă cu audiențele relevante, poziționarea ca sursă credibilă de informare.
- *În timpul crizei*: sprijinirea audiențelor pentru a înțelege cât mai bine riscurile și pericolele la care sunt expuse; furnizarea promptă de informații suplimentare corecte celor care au nevoie
- câștigarea sprijinului pentru acțiunile organizației de a rezista și a se reface; analiza feedbackului primit din interior și din exterior și corectarea informațiilor eronate sau

incomplete; explicarea măsurilor care trebuie luate în situații periculoase; sublinierea riscurilor și a beneficiilor deciziilor luate.

- *La rezolvarea crizei*: îmbunătățirea răspunsului audiențelor în situația de criză; analiza zilnică a crizei; consolidarea strategiilor care au funcționat; convingerea actorilor relevanți să sprijine alocarea de resurse pentru rezolvarea problemei; promovarea activităților organizației.
- *În post-criză*: evaluarea crizei, efectelor, măsurilor; evaluarea rezultatelor aplicării planului de comunicare în criză; lecții de învățat; îmbunătățirea sistemului de gestionare a crizei, inclusiv planurile de management și de comunicare în criză.

Există numeroase *pieđici* în comunicarea de criză, printre care sunt de menționat: întârzieri ale mesajelor, comunicatelor, răspunsurilor; lipsa de transparență; dificultăți, inexactități, confuzie și greșeli în exprimare; un limbaj, canal, moment, mesaj sau ton nepotrivite sau neadaptate audienței; evitarea sau neacceptarea responsabilității; neîncrederea (a oricărei părți în cealaltă parte sau în subiect); lipsa de interes față de subiect sau față de mesaj; lipsa de empatie; decalajul de informare și cunoaștere dintre emițător și receptori; diferențe considerabile de percepție a mesajelor; stereotipii (de exprimare, de percepție, de accepiune, de atitudine); interpretare subiectivă, eronată, concluzivă, profund critică, de tip judecată; emotivitate marcantă, manifestă a comunicatorului.

Printre greșelile frecvente dar costisitoare în comunicarea de criză, care ar trebui evitate, amintim următoarele:

- întârzierea răspunsului, care lasă impresia de nepăsare, neimplicare sau de lipsă de acțiune și face loc dezinformării;
- atitudinea defensivă, fie critică, fie evitantă cu multe scuze, știrbește din credibilitate;
- promisiunile exagerate, care creează așteptări înalte dar vor submina încrederea publică atunci când se vor dovedi nerealiste;
- ignorarea angajaților este o mare greșală, aceștia devenind confuzi și speriați în loc să fie o resursă de bază pentru consolidarea încrederii și depășirea crizei;
- acționarea în tăcere după declarația și discuția publică inițială va da frâu liber mediei și altor actori să comunice orice, să speculeze și să preia controlul relatărilor;
- transmiterea de mesaje generice, uniforme, nepersonalizate pentru fiecare parte implicată și fiecare moment al crizei, afectează încrederea în organizație și în comunicatori;
- neglijarea monitorizării modului în care audiențele recepționează și interpretează mesajele împiedică firma să observe și să corecteze rapid greșelile, să țină legătura activ cu publicul.

NMA (2026) atenționează în privința unor *capcane* de comunicare în criză, recomandând evitarea acestora: nu se folosește persoana întâi singular (eu) și nu se expun opinii sau exemple personale; faptele și datele certe contează, iar speculațiile trebuie evitate; fără promisiuni care nu pot fi sigure sau integral onorate; termenii tehnici și acronimele vor fi evitate, ca și orice termeni și exprimări ce creează ambiguitate; sunt preferabile cuvintele și exprimările pozitive sau neutre, evitând pe cele negative; atât umorul cât și comparațiile îngrijorătoare sunt nepotrivite; nu trebuie blamați alții pentru criză, ci asumată partea de responsabilitate; acuzațiile negative nu se repetă; fără accentuarea costului organizației pentru răspunsul la criză; se

răspunde calm la subiect, fără a deveni defensiv și conflictual, fără a intra în jocul stilurilor provocatoare de interviu.

Planul de comunicare de criză

Instrument de management al crizei, acesta cuprinde un set de principii, reguli, proceduri, instrucțiuni, acțiuni și responsabilități asumate clar pentru a pregăti și a permite organizației să facă față unei crize din punctul de vedere al comunicării interne și externe – publice, stabilind clar rolurile în comunicarea de criză, inclusiv în social media. Cum 70% din activitatea echipei de management al crizei este comunicare, acest planul reprezintă un document important care trebuie pregătit din timp, alături de Planul de management al crizei.

În opinia lui Brumberg (2020), documentul Planul de comunicare de criză ar trebui structurat în cuprins, sinteza planului, echipa de comunicare în criză și scenariile cu măsurile respective; și ar trebui să conțină următoarele elemente:

1. Colectarea și verificarea datelor și a informațiilor relevante privind situația actuală de criză: CE, CÂND, UNDE, CUM s-a întâmplat? CINE este implicat? CE anume se întreprinde?
2. Avem toate datele despre fapte? Ce alte informații mai sunt necesare? Situația s-a confirmat? Sursele de informații sunt credibile? Informațiile sunt solide și valabile?
3. Notificări și responsabilități pe fiecare membru al echipei de comunicare de criză, inclusiv înlocuitori ai acestora.
4. Evaluarea nivelului comunicării de criză.
5. Managementul comunicării.
6. Elaborarea mesajelor.
7. Aprobarea și livrarea mesajelor.
8. Monitorizarea comunicării și feedbackul.

Structura Planului de comunicare de criză, din perspectiva autorilor Chiciudean și David (2011), completată de autori, este următoarea:

- Scopul și obiectivele stabilite;
- Strategia de comunicare, în funcție de eveniment;
- Listă a semnalelor de avertizare riscuri apariție crize;
- Lista audiențelor sau publicurilor relevante, interne și externe, cu care organizația interacționează pe durata crizei;
- Sistemul de anunțare a audiențelor interne și externe;
- Membrii echipei de comunicare criză, inclusiv înlocuitori;
- Tabel cu date de identificare a fiecărui membru al echipei (număr de telefon, e-mail, adresă, inclusiv telefoane ale aparținătorilor) și modul de anunțare oportună a acestora;
- Desemnarea purtătorului de cuvânt, cu datele de contact;
- Liste de contacte de la instituțiile de intervenție în situații de urgență (poliție, pompieri, ambulanță, SMURD, spitale etc.) și autorități locale;
- Listă de contacte media, în ordinea importanței;
- Locația de funcționare a echipei de management al crizei;
- Lista de echipamente, materiale și tehnologii necesare;
- Informații și date preexistente care pot fi utilizate pe timpul crizei;

- Mesajele-cheie pregătite, particularizate pentru fiecare tip de criză și pentru fiecare categorie de public, pentru menținerea credibilității organizației;
- Website și aplicații, modalitatea și frecvența de postare;
- Lista celor mai așteptate întrebări, cu răspunsuri pregătite;
- Lista cu întrebări-capcană și modalitățile de a le răspunde;
- Listă de website-uri și contacte organizațiilor cu care urmează să se coopereze în timpul crizei;
- Formular de evaluare a modului în care s-a acționat și comunicat pe perioada crizei.

Exemple de întrebări la care echipa de comunicare va trebui să se pregătească să răspundă, adaptate după sugestiile autoarei C. Pelea (2010): Ce s-a întâmplat? Cum comentați? Când a avut loc exact evenimentul? Din ce cauză? Cum a fost posibil? Ce nu a funcționat, ce a mers prost? Ce ați făcut ca să preveniți această situație? Cine este de vină? Cine răspunde? Cine a fost afectat și cum? Există răniți, există victime? Este posibil să mai fie și alte victime, în afară de ceea ce știm acum? Cum a fost posibil? Care sunt daunele, pagubele? Care sunt costurile daunelor? Este posibil să apară noi probleme, noi pierderi? Ce măsuri ați luat imediat? Ce faceți concret în situația de față? Ce va face organizația mai departe? Când vor fi disponibile noi informații? Când va fi următoarea întâlnire cu reprezentanții companiei?

Trebuie conștientizați factorii care contribuie la amplificarea nivelului de stres în rândul oamenilor, publicului: pierderea unei ființe dragi, decesul unor persoane cunoscute, pericolul de moarte, accidentarea sau îmbolnăvirea gravă a persoanei ori a cuiva apropiat, situațiile care amenință siguranța și viața persoanelor, pierderea locuinței, a unor bunuri, a locului de muncă, separarea de persoane iubite, sentimentul de neputință în fața evenimentului sau dezastrului, sentimentul de vinovăție și responsabilitate că ar fi putut face mai mult, teama de amenințarea nevăzută, groaza de actele și manifestările voite de violență, de răpire, asistarea la dezaastre cu victime sau la acte de violență, teama și rușinea de dezvăluirea unor informații, detalii și imagini din viața intimă și altele.

Experții atrag atenția asupra nevoii de adaptare a elementelor și specificului comunicării în funcție de nivelul de intensitate al evenimentului.

Tabelul 26. Caracteristicile comunicării în funcție de nivelul intensității crizei

Nivelul	Caracteristicile comunicării
4. Intensitate RIDICATĂ	• Subiectul este în primul plan și presa/media are nevoie urgent de informații și mesaje despre criză. Directorul ar trebui să emită o declarație publică de empatie, implicare și acțiune. • Unul sau mai multe grupuri de oameni își exprimă indignarea sau furia. • Jurnaliști de televiziune și din presa scrisă inclusiv online vin la fața locului pentru transmisiuni live.
3. Intensitate medie	• Criza determină atenția crescândă a mediei locale sau regionale. • Media contactează angajați ai organizației care nu fac parte din echipa de comunicare în criză, pentru a afla informații „calde” despre criză. • Media, părți interesate și reprezentanți ai comunității vin la fața locului. • Părțile afectate direct de criză și părți potențial afectate amenință că vorbesc cu presa.
2. Intensitate moderată	• Situația de criză este pe cale să izbucnească sau abia s-a declanșat, atrăgând încet atenția presei. • Părțile implicate externe primesc întrebări de la jurnaliști. • Comunitatea și publicul larg devin conștiente de situație sau eveniment, dar nu prea îi dau atenție.

Nivelul	Caracteristicile comunicării
1. Intensitate minimă	• Situația atrage atenția prea puțin, ca subiect marginal, sau deloc. • Se solicită informații pre-eveniment. • Publicul și presa/media nu sunt realmente la curent cu situația de criză.

Sursa: traducere și adaptare după NMA, 2026

Acțiunile recomandate pentru comunicarea de criză, în opinia L. Andronic (2019), sunt următoarele:

- Adoptarea unei poziții clare, neduplicitate, principiale și flexibile, în funcție de situație și de schimbările inerente.
- Asumarea și implicarea conducerii de vârf în soluționarea crizei – aceștia ar trebui să apară la locul incidentului, să le vorbească persoanelor și firmelor care au avut de suferit, să arate regret, empatie și să comunice acordarea de ajutor inclusiv emoțional.
- Obținerea susținerii din partea unor analiști, prezentatori de televiziune sau formatori de opinie cu autoritate, specialiști, organe judiciare dacă e cazul.
- Promovarea părerilor pozitive despre măsurile întreprinse – interviuarea unor persoane credibile, terțe părți.
- Vizitele reprezentanților sau responsabililor la locul evenimentelor: managerii trebuie să apară acolo unde situația e critică și să arate că le pasă.
- Comunicarea trebuie să fie coordonată în mod unitar, având un singur responsabil cu difuzarea informației – purtătorul de cuvânt, care este o figură-cheie din echipa anticriză, a cărei principală obligație este de a informa publică în funcție de strategia organizației.
- Colaborare cu reprezentanții media: jurnaliștii nu vor fi tratați cu superioritate, nici neglijăți, de ei depinde prezentarea mesajelor în presă sau media.
- Angajații vor fi informați corect și obiectiv despre problemă sau eveniment, despre derularea crizei și intervenție, schimbări în program, reduceri salariale, reduceri de personal sau alte schimbări care îi afectează; siguranța și bunăstarea lor este importantă. Organizația are nevoie din primele clipe de o reacție adecvată din partea acestora; dacă au avut de suferit, se va vorbi și cu familiile lor. Dacă angajații nu sunt informați de la începutul crizei, intervine confuzia, nesiguranța, nemulțumirea, teama și subiectivism privind criza. Situațiile critice nu trebuie exagerate, ci evaluate și tratate cu prudență maximă.
- După depășirea crizei va fi necesară promovarea imaginii firmei, măsurile de revenire, activitatea ei curentă și obținerea sau recâștigarea încrederii publicului țintă.
- Monitorizarea continuă a evoluției crizei și evaluarea ei; studierea opiniei publice, corectări în procesul de informare după caz; stabilirea celor mai eficiente tehnici de difuzare a știrilor și exploatarea lor.

Berstein (2015) propune o sinteză a comunicării de criză în zece pași, astfel:

1. Anticipați crizele – analiza de risc și de vulnerabilitate, prevenția.
2. Stabiliți și instruiți-vă echipa de comunicare în criză.
3. Identificați și pregătiți cel mai potrivit purtător de cuvânt – va fi imaginea organizației în criză.
4. Instruirea adecvată specifică a purtătorului de cuvânt, participarea la exerciții și simulări.
5. Stabiliți sistemele de monitorizare și de notificare – telefon, social media, aplicații.
6. Buna cunoaștere a tuturor părților atât din plan intern cât și extern, respectiv a angajaților, clienților, comunității deservite, partenerilor și colaboratorilor, furnizorilor, autorităților relevante domeniului, presei etc.
7. Pregătiți-vă declarații și mesaje oficiale pentru situațiile și momentele de vulnerabilitate și criză. De exemplu: „Regretăm sincer problemele cauzate de... Suntem alături de cei afectați, îi asigurăm de sprijinul nostru și le venim în ajutor prin... Planul nostru de criză pune pe primul plan sănătatea și siguranța dvs.” Acestea se pot ajusta și personaliza ușor, însă pregătirea și elaborarea lor ar trebui anticipată.
8. Evaluarea exactă și monitorizarea situației de criză – din punct de vedere comunicațional.
9. Finalizarea și adaptarea mesajelor cheie adecvate în fiecare fază a crizei, monitorizarea reacțiilor și eventuale ajustări.
10. Analiza post-criză. Actualizarea planului de comunicare, a mesajelor, pregătirea mai bună pentru evenimentele viitoare.

Experta în comunicare de criză J. Jordan-Meier (2011) prezintă caracteristicile importante ale purtătorului de cuvânt potrivit în criză: este autentic și convingător în tot ceea ce spune, impune respect, își ține emoțiile în frâu, știe foarte bine ce are de făcut și inspiră încredere, gândește rapid și formulează răspunsuri clare și succinte, vorbește elocvent și cu argumente, face față comunicării și lucrului sub presiune intensă, nu devine anxios și nu se pierde în fața camerelor de filmat, folosește un limbaj simplu, uzual, fără termeni tehnici sau complicați, utilizează un limbaj pozitiv, activ și evită limbajul toxic, știe întotdeauna să-și aleagă cuvintele potrivite pentru a exprima adevărul, înțelege exact nevoile și cerințele comunicării media fiind instruit în acest sens, este pregătit să vorbească folosind notițe sau documente.

Și limbajul corporal este important când se comunică direct cu presa, fiind recomandat ca purtătorul de cuvânt în criză să mențină contactul vizual cu audiența, să aibă un ton al vocii încrezător și bine modulat, postura să fie dreaptă, dar nu rigidă, îndreptată și orientată cu grijă spre audiență, mâinile să fie ținute la vedere fără a le mișca nervos, întreaga ținută să fie decentă, îngrijită, adecvată, fără nimic ostentativ, iar atitudinea să inspire mereu încredere, deschidere, onestitate și preocupare pentru public. (adaptare după NMA, 2026)

W.T. Coombs (2015) face câteva recomandări specifice pentru purtătorul de cuvânt al organizației sau instituției care comunică în situații de criză:

- Să prezinte informațiile despre situație în mod accesibil, să poată vorbi pe înțelesul tuturor - jurnaliști, clienți, parteneri, publicul larg.
- Să răspundă în mod convingător la întrebări - prompt, fără echivoc și competent - dovedind cunoașterea în detaliu a tuturor datelor și informațiilor despre eveniment.
- Să ofere o imagine convingătoare a organizației, protejându-i reputația: să transmită certitudinea că organizația controlează situația și depune tot efortul să o soluționeze cât mai benefic și rapid pentru toate persoanele afectate și audiențele implicate.
- Să controleze întrebările dificile: să identifice informațiile periculoase, grave, să cunoască ce detalii pot fi divulgate sau nu audiențelor, să poată corecta greșelile sau dezinformările din presă, să răspundă clar, concis, neinterpretabil.

În toată comunicarea și relaționarea cu media din timpul crizei, comunicatorii ar trebui să aibă în vedere și câteva avertismente, formulate de L. Andronic (2019) astfel: nu subestimați și nu ignorați forța și influența presei, care poate submina credibilitatea și poate crea probleme suplimentare, chiar o criză de imagine care agravează situația; confruntările directe și prelungite cu media sunt de evitat; vârful crizei trebuie depășit cât mai repede și mai eficient; informațiile importante, fie ele și negative, vor fi prezentate public în mod profesionist, pentru a nu da prilejul speculațiilor; atât angajații, cât și audiențele externe organizației merită să fie informate prompt și corect în legătură cu situația; limitați pe cât posibil apariția și proliferarea zvonurilor, a informațiilor și mesajelor denaturate sau false; atitudinea și discursurile agresive, confrunționale, revanșarde - sunt inacceptabile; controlul asupra informației și asupra comunicării va trebui menținut de organizație pe întreaga durată a comunicării de criză; măsurile de rezolvare a crizei trebuie transmise clar; la final, prin mesaje și formatele potrivite, comunicarea poate ajuta firma să transforme criza într-o oportunitate de imagine privind supraviețuirea și revenirea mai puternică după eveniment, urmate de noi abordări și dezvoltări.

Tema 10

- De ce este importantă comunicarea pentru orice organizație și persoană?
- Ce înseamnă comunicare eficientă, eficace? Ce bariere pot interveni în comunicare?
- De ce este important să știm să comunicăm în criză, care sunt avantajele?
- Ce este comunicarea de criză? Ce implică?
- Cu cine trebuie să comunice organizația în criză?
- Ce presupune pregătirea pentru comunicarea de criză?
- Există reguli, principii, recomandări relevante pentru comunicarea în criză?
- Ce include procesul comunicării de criză? Există acțiuni sunt recomandate?
- Ce greșeli și capcane trebuie recunoscute și evitate în comunicarea de criză?
- Ce este un Plan de comunicare în criză? Cum se leagă de planul de management al crizei?
- Ce ar trebui să conțină un plan de comunicare în criză? Încercați să schițați un asemenea document pentru organizația dumneavoastră.
- La ce întrebări va răspunde purtătorul de cuvânt, echipa de comunicare în criză?
- Purtătorul de cuvânt este important în criză? Ce caracteristici ar trebui să aibă?

Bibliografie

- Ludmila Andronic. *Managementul crizei*, Chișinău, 2019
- Jonathan Bernstein. *Crisis Communications*, ODM Group, Febr. 2015
- Robby Brumberg. *Crisis Management. Essential elements of a crisis communication plan*, Ragan, 2020
- Ion Chiciudean, George David. *Managementul comunicării în situații de criză*. București, Editura Comunicare.ro, 2011, ISBN 978-973-711-317-7
- W. Timothy Coombs. *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, 4th edition, Sage, USA, 2015
- Jane Jordan-Meier. *Four Stages of Highly Effective Crises Management. How to Manage the Media in the Digital Age*, CRC Press, USA, Taylor and Francis Group, LLC, 2011
- Ministerul Public. *Manual de comunicare în situații de criză*, dezvoltat în cadrul proiectului TAEJ SIPOCA 454, publicat în ianuarie 2021
- NMA The American Resource (National Mining Association). *Media and Community Crisis Communication Planning Template*. Resource kit: Media. Partners Global, 2026
- Crînguța-Irina Pelea. *Gestionarea crizelor de imagine*. Criza din Tibet. Editura Lumen, 2010, Iași
- Barbara Reynolds, Julia Hunter Galdo, Lynn Sokier. *Crisis and Emergency Risk Communication*, Center for Disease Control and Prevention, Atlanta, September 2002
- Hannah Forbes-George. *What Is Crisis Communications? Definition, Strategy and Real-World Examples*, 11.11.2025, <https://onclusive.com/resources/blog/what-is-crisis-communications/>

11. PLANUL DE MANAGEMENT AL CRIZEI

Motto:

„Lipsa pregătirii înseamnă pregătirea eșecului.”
(engl. *"By failing to prepare, you are preparing to fail."*)

Benjamin Franklin,
scriitor, om de stat, diplomat și unul dintre Părinții Fondatori ai Statelor Unite

Obiective

- Conștientizarea importanței pregătirii adecvate a persoanelor, organizațiilor și angajaților pentru situații de criză;
- Punerea în context a coordonatelor și managementului unei crize;
- Familiarizarea cu procesul dezvoltării unui plan de management al crizei în organizație;
- Cunoașterea structurii, elementelor și a procesului de elaborare a planului de management al crizei;
- Integrarea informațiilor și a cunoștințelor în elaborarea planului de management al crizei;
- Înțelegerea nevoii de corelare a planului de management al crizei cu alte documente programatice ale organizației;
- Schițarea unui plan de management al crizei, pregătirea acestuia.

Contextul

Caseta 10. Riscuri actuale de criză în România

Primele 5 cele mai importante riscuri percepute în România la nivelul categoriilor de risc analizate (economic, ecologic, geopolitic, social și tehnologic) identificate în cadrul studiului Executive Opinion Survey 2025, au fost următoarele:

1. Informațiile false și dezinformarea;
2. Declinul economic – riscul de stagnare, de recesiune economică;
3. Gradul de îndatorare, datoriile (publică, corporativă, casnică);
4. Declinul în sănătatea și bunăstarea oamenilor;
5. Efectele adverse ale tehnologiilor pe bază de inteligență artificială.

La nivel global, studiul a identificat următorul top al riscurilor: confruntările geo-economice, conflictele armate dintre state, fenomenele meteorologice extreme, polarizarea socială, informațiile false și dezinformarea.

101 dezastruri naturale au fost înregistrate în România perioada 1900-2021, afectând peste 2 milioane de persoane, cauzând aproape 5000 de decese și pagube de aprox. 17,18 miliarde USD, conform EM-DAT. (CRED, 2026)

România a înregistrat în ultimii ani deficite ridicate culminând cu un maxim de 9,35 din PIB (cel mai mare din UE) printr-un nivel nesustenabil al cheltuielilor publice în anul 2024, o inflație ridicată, continuând seria împrumuturilor publice la dobânzi foarte mari, ceea ce a impus măsuri drastice în anii 2025 și 2026 pentru a reduce deficitul, a menține ratingul de țară și a îmbunătăți situația financiară, deși autorii situației nu au fost trași la răspundere și s-au opus reformelor reale necesare. În contextul internațional dificil și imprevizibil, în România se ia în considerare perspectiva unei potențiale situații de criză la nivel *intern* cu multiple componente:

- *energetică și a combustibililor* care au atins tarife nejustificat de mari încă dinaintea conflictului din Orientul Mijlociu;
- *fiscală* prin creșteri de impozite și taxe pentru reducerea deficitului și echilibrarea bugetară în lipsa reformei drastice a instituțiilor publice;

- *politică* prin fragilitatea și eficiența redusă a coaliției de guvernare din ultimii ani, întârziind reforme esențiale, combaterea corupției sistemice și atragerea fondurilor europene inclusiv din PNRR;
- *economică* prin creșterea prețurilor, închiderea multor firme și concedieri, scăderea veniturilor și a puterii de cumpărare a populației, contracția cererii și a consumului la multe produse și servicii, concomitent cu un deficit al forței de muncă;
- *societală*, prin prisma măsurilor de austeritate aplicate preponderent populației și în mică măsură reformării companiilor de stat, după un an electoral cuprinzând toate cele patru tipuri de alegeri ce au provocat mari polarizări și accentuarea neîncrederii electoratului în clasa politică, în condițiile în care țara avea deja o diasporă foarte numeroasă (prin migrația unei ponderi ridicate a populației active) și un declin populațional îngrijorător.

Acestora li adaugă riscurile *externe* legate de instabilitatea geopolitică și economică ridicată, marcată de recente conflicte militare și de declinul economic global recent, la care se adaugă criza de mediu fără precedent.

Surse: după WEF, Global Risk Report 2026, EOS 2025; INS; EM-DAT

Rezultatele studiului Deloitte 2015 – învățarea din 4500 de crize (PwC Survey, 2019) sunt relevante pentru managementul crizelor:

- Trecerea printr-o criză învață organizația să evite crizele în viitor. Experiența practică acumulată în parcurgerea și rezolvarea unei crize determină entitatea să urmărească, să detecteze semnele și să prevină crizele, nu doar să le gestioneze mai bine.
- Liderii au nevoie de mai multă dezvoltare pentru managementul crizei. Valorificarea întregului arsenal de competențe sub presiunea extremă a crizei susține luarea deciziilor eficientă și ajută comunicarea eficace atunci când aceștia au cea mai mare nevoie.
- Încrederea și siguranța depășesc pregătirea. Încrederea firmei în *capacitatea* sa de management al crizei nu se măsoară întotdeauna și nici exclusiv prin nivelul de *pregătire*.
- A fi pregătit, a fi gata pentru evenimente nedorite reduce semnificativ impactul negativ al crizei, mai ales atunci când managementul organizației a fost direct implicat în elaborarea planului de criză și a participat la testarea lui și simulările de criză.
- Terții sunt atât parte a problemei, cât și a soluției. Multe companii își implică partenerii, colaboratorii și alte organizații terțe în planificarea și pregătirea pentru criză.

Pregătirea pentru urgențe și crize reprezintă actualmente o preocupare majoră pentru companii, guverne și regiuni, iar în țările cel mai dezvoltate se fac eforturi și se alocă resurse considerabile pentru pregătirea de criză, prevenirea, anticiparea și limitarea unor crize. Statele și-au dezvoltat agenții și autorități specializate în managementul, pregătirea și răspunsul la diferite tipuri de urgențe și crize, în cadrul unor sisteme naționale și regionale.

Spre exemplu, în Statele Unite funcționează Agenția Federală pentru Managementul Situațiilor de Urgență (FEMA), în Australia – Agenția Națională pentru Managementul Situațiilor de Urgență (NEMA), iar în Germania există un sistem național de management al crizei structurat la nivel federal și statal. La nivel european a fost dezvoltată *Strategia de Securitate Internă pentru Uniunea Europeană: către un model european de securitate*, aprobată de Consiliul European în 2010. „În domeniul protecției civile, UE trebuie să promoveze o abordare integrată care să acopere diferitele etape ale unei crize – prevenire, răspuns și revenire

– prin implementarea asistenței și solidarității europene reciproce. [...] Este foarte importantă întărirea participării instituțiilor de ordine publică, poliție, justiție, siguranță și securitate la toate etapele misiunilor de management al crizelor civile, astfel încât să contribuie la rezolvarea conflictelor prin colaborarea cu toate celelalte servicii implicate pe teren (servicii de urgență, militare, diplomatice etc.).”

La nivel internațional există câteva entități și organizații specializate în prevenirea, analiza, răspunsul, ajutorul și managementul crizelor majore, cele mai relevante fiind agențiile Națiunilor Unite (inclusiv Comitetul Internațional de Salvare, Fondul pentru Răspuns la Urgențe, Fondul de Coordonare Umanitară, UNICEF), Centrul de Excelență în Managementul Crizei și Răspuns la Dezastre, Grupul Internațional de Criză, Organizația Mondială a Sănătății și altele.

Cadrul general de standardizare

Standarde din sistemul ISO relevante pentru managementul crizei:

- ISO 22320 Managementul urgențelor (cerințe privind răspunsul la incidente/crize/urgențe).
- ISO 22360 Securitate și reziliență – Managementul crizei – concepte, principii și cadru.
- ISO 22361 Securitate și reziliență – Managementul crizei – Ghid pentru dezvoltarea capacității strategice.
- ISO 22301:2019 Securitate și reziliență – Sisteme de management al continuității afacerii – cerințe.
- ISO 22313:2020 Securitate și reziliență – Sisteme de management al continuității afacerii – Ghid de utilizare a ISO 22301.
- ISO/TS 22317:2015 Securitatea companiei – Sisteme de management al continuității afacerii – Ghid pentru analiza impactului asupra afacerii.
- ISO/TS 22318:2015 Securitatea companiei – Sisteme de management al continuității afacerii – Ghid pentru continuitatea lanțului de aprovizionare
- ISO/TS 22330:2018 Securitate și reziliență – Sisteme de management al continuității afacerii – Ghid privind aspectele resurselor umane pentru continuitatea afacerii
- ISO/TS 22331:2018 Securitate și reziliență – Sisteme de management al continuității afacerii – Ghid pentru strategia de continuitate a afacerii
- ISO/IEC/TS 17021-6:2014 Evaluarea conformității – Cerințe for organisme de audit și certificare a sistemelor de management – Partea 6: Cerințe privind competența pentru auditarea și certificarea sistemelor de management al continuității afacerii
- ISO 22361:2022 Securitate și reziliență – Managementul crizei – Ghid.

În sistemul britanic de standardizare – British Standard Institution (BSI) există PD CEN/TS 17091:2018 Managementul crizei. Ghid pentru dezvoltarea capacității strategice și standarde asociate:

- BS ISO 22322:2015 Securitatea companiei. Managementul situațiilor de urgență. Ghid de avertizare publică
- BS 11200:2014 Managementul crizei. Ghid și bune practici

- PD 25111:2010 Managementul continuității afacerii. Ghid privind aspectele resurselor umane pentru continuitatea afacerii
- BS ISO 20121:2024 Sisteme de management sustenabil al evenimentelor. Cerințe și ghid de utilizare (ediția a doua, prima – în 2012)
- BS EN ISO 22301:2019 – Modificări urmărite. Securitate și reziliență. Sisteme de management al continuității afacerii. Cerințe.

Proiecte de standardizare ISO relevante:

- [ISO 22328](#) Securitate și reziliență – Managementul situațiilor de urgență – Ghid pentru implementarea unui sistem comunitar de avertizare timpurie privind dezastrelor naturale
- [ISO 22329](#) Securitate și reziliență – Managementul situațiilor de urgență – Ghid pentru uzul social media în situații de urgență
- [ISO 22350](#) Securitate și reziliență – Managementul situațiilor de urgență – Cadru
- [ISO/TR 22351](#) Securitate și reziliență – Managementul situațiilor de urgență – Structura mesajului pentru schimbul de informații
- ISO 22398 Securitate și reziliență – Ghid pentru exerciții [Revizuire].

Planul de management al crizei

Reprezintă o modalitate de răspuns sistematic, practic și detaliat al organizației la o situație de urgență sau de criză, pregătit în scopul de a evita, limita sau minimaliza vătămările, pagubele, pierderile și prejudiciile aferente crizei și pentru a coordona cât mai eficace personalul, comunicarea, activitățile, măsurile, resursele și relaționarea pe întreaga durată a crizei.

ISO 22361:2022 „Securitate și reziliență – Managementul crizei – Ghid” definește planul de management al crizei astfel: un document specificând clar procedurile și resursele asociate care se aplică în cazul unei crize, unde anume și de către cine.

Acest instrument de management se concretizează printr-un document pregătit, elaborat, aprobat, cunoscut și implementat de organizație în corelație cu celelalte documente și instrumente din domeniu – de exemplu strategiile de criză, planul de comunicare în criză, planul de continuitate a afacerii, planul strategic etc. Din nou, cel mai important ingredient pentru succes îl reprezintă oamenii, respectiv echipa de criză și angajații care îl testează și îl vor pun în aplicare la nevoie.

Elaborarea acestui plan ia în considerare riscurile relevante identificate și analizate, cadrul legislativ aplicabil (de exemplu reglementările referitoare la protecția, siguranța și sănătatea în muncă, intervenția în situații de urgență, asigurările pentru accidente de muncă și boli profesionale etc.), standardele relevante, precum și expertiza și experiența specialiștilor și experților.

Procesul de elaborare a unui plan de management al crizei cuprinde următoarele etape principale (după Woo, 2018):

1. Evaluarea realistă a riscurilor, vulnerabilităților și amenințărilor la adresa organizației (expunere, probabilitate, prioritizare).
2. Estimarea impactului potențial al amenințărilor asupra afacerii sau activității organizației.

3. Stabilirea părților implicate și interesate de criză la nivel intern și extern (angajați, clienți, parteneri, furnizori, media, comunitatea etc.).
4. Identificarea acțiunilor, măsurilor și resurselor de răspuns la criză.
5. Dezvoltarea planului de management al crizei propriu-zis.
6. Luarea la cunoștință și familiarizarea personalului cu planul de management al crizei.
7. Testarea planului de management al crizei.
8. Monitorizarea amenințărilor și revizuirea și actualizarea periodică a planului de management al crizei.

Tabelul 27. Evaluarea amenințărilor la adresa organizației - exemple

Amenințări externe	Amenințări interne
• dezastre naturale • hacking, atacuri cibernetice • apariția sau dezvoltarea unui competitor foarte puternic pe piață, uneori însoțită de o promovare agresivă sau incorectă • amenințări de tip biologic (poluarea aerului, apei, a unor alimente și materii prime, accidente, epidemii, pandemii etc.) • utilități - întreruperi sau sistarea alimentării cu energie electrică, apă, gaze, internet sau probleme la canalizare, la colectarea și ridicarea deșeurilor etc. • escaladarea tarifelor la combustibili și energie • întreruperi în lanțul de aprovizionare • transport (întârzieri, închiderea sau restricționarea drumurilor, aeroporturilor, accidente, greve etc.) • violențe (infrațiuni, vandalism, conflicte, atac terorist, tulburări sociale etc.) • atacuri mediatice, informații sau știri false, zvonuri, linșaj mediatic • amenințări politice • instabilitate și declin economic.	• perturbări, disfuncționalități și neactualizarea tehnologiilor și sistemelor folosite • accidente de muncă, boli profesionale • nemulțumiri acumulate, dispute serioase, conflicte interne • intimidare, umilire, hărțuire, abuz, violență la locul de muncă - din partea unor angajați și/sau a șefilor • intimidare, umilire, hărțuire, abuz, violențe la locul de muncă din partea clienților asupra unor angajați • infrațiuni ale angajaților sau managerilor (furt, falsificări, scurgeri de informații, mită, publicare de informații false despre produs/ brand/ firmă/ vânzări/ rezultate, neplata taxelor sau impozitelor, nerespectarea unor prevederi legale, asumarea unor riscuri financiare nejustificate etc.) • lipsa comunicatelor, declarațiilor de presă și social media periodice, a prezenței, reacțiilor oficiale adecvate, lipsa monitorizării media • incapacitate de plată și altele.

Estimarea impactului potențial asupra afacerii / activității: insatisfacția și/sau pierderea clienților, afectarea imaginii și reputației organizației, întârzierea / pierderea de vânzări și venituri, creșterea costurilor, amenzi, penalizări, procese.

Activitățile preliminare pentru dezvoltarea planului de management al crizei (după Crocetti, 2020) sunt următoarele:

- I. Identificarea adecvată, motivată a membrilor echipei de management al crizei, inclusiv a echipei de comunicare în criză;
- II. Definirea documentată și clară a criteriilor pentru declanșarea crizei;
- III. Stabilirea sistemelor de monitorizare și a practicilor de detecție precoce a semnalelor de avertizare privind orice situație potențială de criză;
- IV. Stabilirea purtătorului de cuvânt în criză - a se vedea și secțiunea despre comunicarea de criză, planul de comunicare în criză;
- V. Lista de contacte cheie în caz de urgență sau criză;

- VI. Stabilirea clară a persoanelor care trebuie să fie înștiințate în situația de criză, ordinea și cum se va face alertarea;
- VII. Procesul de evaluare a incidentului, a gravității curente și potențiale și cum îi va afecta pe angajați și clădirea;
- VIII. Dezvoltarea procedurilor necesare organizației pentru a răspunde eficient la criză și stabilirea punctelor sau locurilor unde vor fi trimiși angajații în caz de urgență;
- IX. Elaborarea strategiei organizației privind postările și răspunsurile în social media;
- X. Prevederea resurselor necesare aplicării planului de management al crizei;
- XI. Proces de testare a fezabilității și eficacității planului de management al crizei;
- XII. Actualizarea periodică a planului de management al crizei (anual sau atunci când este necesar).

Pașii necesari dezvoltării planului de management al crizei, după NSFI (2020), sunt:

1. Formarea echipei de management al crizei – selectarea conducerii și a membrilor; definirea și alocarea responsabilităților pentru strângerea informațiilor; inițierea, coordonarea, supravegherea răspunsului la criză; stabilirea surselor de informații credibile și reale, factuale; alocarea de resurse pentru serviciile experților în managementul crizei.

2. Stabilirea responsabilităților manageriale – definirea clară a liniilor ierarhice de autoritate și de responsabilitate, stabilirea procesului de escaladare pentru decizii.

3. Stabilirea strategiei de comunicare internă – definirea instrumentelor, rutelor și responsabilităților de comunicare de criză în organizație; stabilirea clară a procesului de diseminare și schimb de informații între echipa de management al crizei și angajați; pregătirea mesajelor cheie și a punctelor sau subiectelor de discuție.

4. Stabilirea strategiei de comunicare externă – selectarea și definirea instrumentelor, rutelor/canalelor și responsabilităților de comunicare de criză cu exteriorul organizației; stabilirea procesului de comunicare cu autoritățile, clienții, părțile interesate, presa, publicul; pregătirea mesajelor cheie și a punctelor sau subiectelor de discuție, inclusiv a celor dificile.

5. Elaborarea planurilor de acțiune detaliate pentru crizele identificate – stabilirea de controale pentru a se asigura că răspunsul la criză nu compromite siguranța produsului sau serviciului; măsurile de identificare și izolare a produselor afectate de criză; identificarea resurselor și rezervelor disponibile de back-up, surse pentru sistemele critice; identificarea și urmărirea indicatorilor cheie de performanță; setul de măsuri de evaluare și determinare a disponibilității produselor afectate.

Conținutul unui planul de management al crizei, în opinia lui Cristache (2012), cuprinde:

- Identificarea crizelor potențiale (care au afectat organizația deja sau nu, dar o pot afecta în viitorul apropiat);;
- Tipul de criză pentru care se elaborează planul, data, echipa de autori;
- Principiile de acțiune și politicile organizației într-un astfel de eveniment sau situație;
- Scop și obiective;
- Strategiile de criză adoptate;
- Echipa de criză și atribuțiile, responsabilitățile;
- Locul, spațiul de lucru (echipa / celula de criză);
- Lista audiențelor potențial afectate și interesate de eveniment;

Planul de management al crizei

- Mijloacele și canalele de informare ce vor fi folosite;
- Lista de contacte a personalului de intervenție;
- Baze de date pregătite;
- Mesaje, declarații de presă pregătite – o declarație comună pentru toate categoriile de public, din care derivă alte mesaje funcție de tipul crizei, efectul asupra comunității, mediului și/sau altor organizații, măsurile luate de organizație pentru stoparea crizei, etc.;
- Stabilirea publicului țintă, locul și rolul acestuia în funcție de relevanță;
- Informarea angajaților despre situația reală cu care se confruntă compania;
- Formarea unei echipe de comunicatori, care să răspundă întrebărilor presei;
- Alegerea unui purtător de cuvânt competent, adecvat;
- Elaborarea unui set de comunicate de presă standard pentru confirmarea evenimentului/lor;
- Stabilirea difuzării – briefing-uri, comunicate, declarații și conferințe de presă, apariții radio, televiziune, postări website, social media etc.;
- Elaborarea planului pentru presă – persoanele cu datele lor de contact ;
- Evidența strictă a apelurilor făcute de presă;
- Existența unui centru de presă unde cei mai buni comunicatori, specialiști PR asigură informarea adecvată în interiorul și în afara companiei;
- Identificarea partenerilor în gestionarea crizei: poliție, pompieri, ambulanță, spitale, autorități de protecția mediului, organizații umanitare nonguvernamentale etc.;
- Ierarhizarea activităților de comunicare pentru primele ore de la declanșarea crizei;
- Testarea planurilor de management al crizei prin exerciții și simulări anunțate și spontane.

Elementele cheie ale structurii unui plan de management al crizei, după P. Kirvan (2020), sunt următoarele: 1. Introducere, cadru, politica organizației, echipa de criză; 2 Strategia sau strategiile de management al crizei sau crizelor; 3. Comunicarea, comunicațiile și Planul de comunicare în criză; 4. Managementul media și social media; 5. Procedurile de criză; 6. Corelarea cu alte planuri și documente; 7. Luarea la cunoștință și instruirea echipei de management al crizei și a întregului personal al organizației; 8. Exerciții, simulări; 9. Revizui, actualizări, auditul planului.

Tabelul 28. Componentele Planului de management al crizei (PMC)

Nr.	Secțiunea	Descriere
1	Introducere, cadru, politica	Scop, obiective, tipuri de criză. Cadrul legal și standarde aplicabile (de exemplu norme de sănătate și securitate la locul de muncă, protecția angajaților). Echipa și lista persoanelor care dețin planul în versiune fizică și electronică. Data elaborării, autorizărilor, aprobării, reviziilor/ actualizărilor. <i>Vezi capitolele 2, 5</i>
2	Strategia de management al crizei	Abordarea managementului de criză, strategia – <i>vezi capitolul 9</i> . Specificarea clară unde va rămâne personalul : la locul de muncă, relocare, lucru de acasă, carantină? Identificarea resurselor alternative și planuri de succesiune. Echipa de management al crizei (EMC) , definire clară de roluri și responsabilități pentru fiecare membru în timpul evenimentului: comunicare, evacuarea

Managementul situațiilor de criză

Nr.	Secțiunea	Descriere
		personalului, acordarea primului ajutor, coordonare etc. Precizarea liniilor de autoritate și a criteriilor de răspuns la diferitele tipuri de evenimente/crize identificate.
3	Comunicarea internă și externă	Planul de comunicare în criză – <i>vezi capitol 10</i> . Stabilirea clară - cine va fi contactat în timpul crizei, în ce ordine și cu ce frecvență. Listele de contacte. Stabilirea metodelor de contactare și comunicare cu și între membrii EMC, organizațiile cheie, primii respondenți, autoritățile de intervenție în caz de urgență, ambulanță, spital etc. Rolurile și responsabilitățile sunt specificate în listele de contacte. Instalare tehnologii de comunicare – software video conferințe, asigurarea menținerii angajaților în contact cu superiorii lor și cu membrii echipei de criză.
4	Managementul presei, media, social media	Contactarea tuturor părților – este esențială pentru continuarea activității! Stabilirea instrucțiunilor de management mediatic în timpul crizei și după eveniment. Pregătirea declarațiilor de presă, a mesajelor, identificarea contactelor primare și alternative; <i>vezi și capitolul 10</i> ; stabilirea locului pentru comunicări și declarații de presă, a locului pentru instruirea angajaților despre cum să interacționeze cu presa și cu terții; instruirea angajaților privind folosirea social media în timpul crizei. Monitorizarea continuă a media și social media.
5	Procedurile de criză	La declanșarea unui eveniment estimat de lungă durată, EMC convine și revizuieste evaluările evenimentului, determină pașii inițiali pentru managementul operațiunilor. Pașii de răspuns și procedurile diferă în funcție de tipul și intensitatea crizei. Programarea ședințelor regulate ale EMC pentru a evalua progresul. Comunicarea periodică a stadiului crizei către angajați, părți implicate, autorități, presă. Definirea pașilor de urmat dacă apar evenimente derivate din criza inițială. Pregătirea raportului privind ce a funcționat și ce nu, lecțiile de învățat. Pregătirea procedurilor și a instrucțiunilor în mod logic, practic, ușor de înțeles și de aplicat.
6	Corelarea cu alte documente programatice	Corelarea dintre planul de management al crizei și alte planuri – de comunicare în criză, de evacuare, de continuare a afacerii, de protecție a muncii, de siguranță la incendii, de urgență, de răspuns la dezastre naturale, de securitate cibernetică etc.
7	Luare la cunoștință și instruire	Organizarea și derularea programelor de pregătire pentru membrii EMC. Stabilirea modalității în care angajații și părțile interesate vor fi puse la curent cu Planul, cu activitățile și documentele asociate.
8	Exerciții, simulări	Programarea și efectuarea periodică a simulării aplicării Planului, de la simple exerciții, până la simulări pe diferite scenarii cu activarea EMC și a altor organizații. Actualizarea Planului pe baza rezultatelor exercițiilor.
9	Revizuire, audit și mentenanță	Stabilirea programului de revizuire și actualizare a Planului de management al crizei (anual sau de câte ori e necesar). Programarea activităților – exerciții, revizii, actualizări, instruirii, revizuirea de către manageri.
10	Glosar de termeni; anexe	Glosar: abrevieri, acronime, definiții de termeni utilizați. Anexe: liste cu contacte; liste de verificare, inventariere etc.

Sursa: traducere și adaptare după P. Kirvan, 2020

În cadrul ISO 22301 Managementul continuității afacerii este descris Planul de continuitate a afacerii, care cuprinde “*proceduri documentate elaborate de companie pentru a răspunde adecvat unei crize, apoi pentru a își reveni și a continua afacerea*”. Procesul de realizare a acestuia, după BSI (2013), presupune: 1. Stabilirea unei echipe competente de

planificare; 2. Evaluarea riscurilor, amenințărilor și a capacității organizației de a le face față - planul de evacuare în situații de urgență, de incendiu (inclusiv planșa afișată pe fiecare etaj/zonă), închiderea clădirii, protecția sănătății și securității în muncă, aplicarea reglementărilor de mediu, mentenanța aparaturii, procedurile de siguranță, asigurările încheiate, regulamentele și manualele cu instrucțiuni pentru angajați, produsele și serviciile critice; relaționarea cu autoritățile competente - poliția, pompierii, SMURD, ambulanța, spitale, direcția de sănătate publică, furnizori etc.; 3. Dezvoltarea unui Plan de control al evenimentelor; 4. Implementarea acestui plan.

Resurse de criză pentru persoane și organizații în România

- *Ghiduri pentru situații de urgență* dezvoltate pentru cetățeni și organizații de către experți și publicate de Departamentul pentru Situații de Urgență (DSU) din Ministerul Afacerilor Interne pe website-ul <https://fiipregatit.ro/ghiduri> pentru: situații de criză, caniculă, incendiu, inundație, cutremur, furtună, alunecare de teren, tornadă, vreme de iarnă, avalanșă, animale sălbatice, mușcătură de animal, electricitate, arsură, pierderea cunoștinței, reacție alergică, anafilaxie (reacție alergică severă), obstrucția căilor aeriene la copii, stopul cardio-respirator la adult, traumatismul cranio-cerebral la adult și la copil, violență copii, intoxicația alcoolică, recuperare emoțională (după dezastru) – la copii și la adulți, redresare financiară (în urma unei situații de urgență), furturi, antiterorism, accident nuclear, utilizarea 112.
- *Ghid pentru situații de criză* dezvoltat și publicat în 2023 de Centrul Euro-Atlantic pentru Reziliență, DSU și Directoratul Național de Securitate Cibernetică.
- Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență, coordonat de Departamentul pentru Situații de Urgență (Comitetul Național pentru Situații de Urgență, Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, comitete ministeriale, județene și locale pentru situații de urgență, Institutul Național de Sănătate Publică, serviciile de urgență profesionale și voluntare, centre operative și de coordonare pentru situații de urgență, serviciile publice comunitare profesionale pentru situații de urgență etc.).
- Ordonanța de urgență nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență, cu modificările și completările ulterioare. Proiect de Lege privind Sistemul Național de Management Integrat al Situațiilor de Criză (2024).
- Strategia națională de reducere a riscurilor de dezastru 2024-2035, adoptată prin Hotărârea de Guvern nr. 791/2024.
- Strategia de consolidare și dezvoltare a rolului Departamentului pentru Situații de Urgență în cadrul Sistemului Național de Management al Situațiilor de Urgență 2023-2030 „Angajament pentru o Românie sigură”, elaborată de către DSU și publicată în anul 2023 pornind de la situațiile de urgență și protecție civilă specifice țării noastre și luând în considerare noile obiective de creștere a rezilienței la dezastru stabilite de către Comisia Europeană.
- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, titlul IV – „Sistemul național de asistență medicală de urgență și de prim ajutor calificat” și Ordinul MS nr. 2021/2008 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare ale titlului IV din legea 95.

- Hotărârea de Guvern nr. 557/2016 privind managementul tipurilor de risc.
- Guvernul României, Metodologie de management al riscului, 2018, dezvoltată în cadrul unui proiect POCA.
- Ordinul comun MS-MAI nr. 1168/2010 pentru aprobarea structurii-cadru a Planului roșu de intervenție.
- Planul alb pentru spitale – managementul incidentelor cu victime multiple (2015)
- Crucea Roșie, Ghid de bune practici. Măsuri de prim ajutor în situație de urgență/criză, dezvoltat în cadrul unui proiect POCA și pus la dispoziția publicului gratuit
- <https://www.crucea-rosie.ro/wp-content/uploads/2024/03/Ghid-bune-practici.pdf>
- Crucea Roșie, Ghid de bune practici. Măsuri de intervenție în situații de criză, dezvoltat în cadrul unui proiect POCA și pus la dispoziția publicului gratuit <https://www.crucearosiearad.ro/wp-content/uploads/2023/08/GHID-masuri-de-interventie-%C3%AEn-situa%C8%9Bii-de-criza-martie-2023.pdf>
- Plan de contingență (intervenție) ANSVSA. Managementul crizelor în domeniul hranei pentru animale.
- Platforma integrată de management de resurse și solicitări <https://sprijindeurgenta.ro/> dezvoltată de Code for Romania pentru DSU.

Tema 11

- De ce este important să fim pregătiți pentru criză?
- Ce amenințări considerați că sunt valabile pentru organizația dvs.?
- Ce standarde și reglementări se aplică managementului crizei și al situațiilor de urgență?
- În ce scop se documentează și se elaborează Planul de management al crizei?
- Ce presupune procesul organizațional de dezvoltare a planului de management al crizei?
- Cine elaborează planul de management al crizei?
- Ce elemente cheie conține un plan de management al crizei?
- Care e conținutul unui plan de management al crizei? Când ar trebui revizuit?
- Ce alte documente ale organizației se corelează cu planul de management al crizei?
- Studiați Planul alb al spitalului. Ce este, ce conține, ce ne învață acesta?

Bibliografie

- BSI. *ISO 22301 Business continuity and risk – a user guide*, 2013; crisis management standards
Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED), The International Disaster
Database, EM-DAT, <https://www.emdat.be/>
Paul Crocetti. *Crisis Management Plan*, Search Disaster Recovery, 2020
Nicoleta Cristache. *Managementul situațiilor de criză organizațională*. Buletinul Științific al
Univ. de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” Cahul, No.1(7), 2012, Științe Economice,
pp. 22-27
European Council. *Internal security strategy for the European Union. Towards a European
security model*, Bruxelles, 2010

- Paul Kirvan. *Crisis management guide and templates*, Search Disaster Recovery, 2020
- ISO, emergency and crisis management standards
- ISO, *ISO 22361:2022 Security and resilience — Crisis management — Guidelines*,
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en>
- Ministerul Afacerilor Interne, Departamentul pentru Situații de Urgență, *Ghidurile pentru situații de urgență pe categorii*, disponibile la <https://fiipregatit.ro/ghiduri>
- NSF International. *Creating a Successful Crisis Management Plan*, UK, 2020
- Price Waterhouse Coopers (PwC). *The Human Side of Crisis*, 2019
- Price Waterhouse Coopers. *Crises Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4500 Crises. PwC's Global Crisis Survey 2019*
- Nicolae Steiner. *Managementul general al crizelor și situațiilor de urgență*, CNPMMD, București, 2010
- Jamie Waters. *Disaster Recovery, Crisis Response, Business Continuity. A Management Desk Reference*. Apress, NY, 2014
- Rhoda Woo, Rick Cudworth. *Stronger, fitter, better Crisis management for the resilient enterprise*, Deloitte Insights, 18 June 2018
- The World Economic Forum. *The Global Risk Report 2026*, 21st Edition, Geneva, 2026,
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>

12. REVENIREA DIN CRIZĂ

Motto:

„Puterea pe care o descoperim în interiorul nostru, supraviețuind unei experiențe care ne pune viața în pericol, poate fi utilizată și în afara crizei.

În fiecare moment sunt capabil să îmi adun din nou puterea de a supraviețui sau să focalizez acea forță în alte direcții bune, productive și sănătoase.”

Michele Rosenthal, scriitoare

Obiective

- Înțelegerea fazei de revenire în cadrul ciclului de viață al crizei organizaționale;
- Conștientizarea importanței managementul riscurilor pentru gestionarea crizei;
- Cunoașterea perspectivei interne și externe a ieșirii din criză, cu principalele rezultate – învățarea organizațională și evaluările sociale;
- Înțelegerea caracteristicilor și acțiunilor specifice etapei de rezoluție, de ieșire din criză;
- Familiarizarea cu planificarea pentru revenirea din criză;
- Legătura dintre managementul crizei și managementul schimbării;
- Identificarea de învățăminte post-criză.

Etapa post-criză

Aceasta înseamnă că faza acută a crizei și pericolul asociat au trecut, situația dificilă a fost rezolvată, iar organizația se poate întoarce de la managementul de criză la managementul activității sale în condiții de normalitate și siguranță. Depășirea crizei este importantă pentru echipa de management, care trebuie să privească perspectivă și să acționeze ca atare.

Concret, această etapă presupune: demobilizarea resurselor specifice activate în criză, inventarierea și analiza crizei parcurse, evaluarea eficacității răspunsului (măsurilor) organizației la criză, intervievarea tuturor persoanelor relevante, declararea încheierii crizei, recomandările de îmbunătățire a managementului crizei elaborate pe baza experienței recente și a lecțiilor învățate, inițierea recuperării post-eveniment, comunicarea internă și externă privind ieșirea și revenirea din situația de criză, respectiv anunțarea părților implicate cu privire la eforturile și măsurile de corecție și de redresare ale organizației.

Figura 5. Revenirea în cadrul ciclului de viață al managementului crizei



După cum se observă din imaginea realizată de Deloitte, faza post-criză face legătura între starea organizației înaintea evenimentului perturbator și un stadiu ulterior, diferit de cel inițial datorită experienței acumulate, procesului de adaptare și de învățare, precum și unor legături mai strânse, mai trainice create între oamenii care au reușit împreună să depășească provocările crizei; astfel, compania are șansa de a ieși mai puternică din criză pentru a se reface și a se dezvolta mai departe. Mulți autori și experți vorbesc despre criză ca șansă care nu trebuie irosită de organizație pentru a învăța reziliența, a face schimbări necesare renunțând la ceea ce este perimat și a îmbrățișa noul, transformările (de exemplu digitale) – care vor fi mai ușor acceptate decât în condiții normale, cu mai puțină rezistență la schimbare. Mai multe teorii utilizate în managementul schimbării accentuează importanța sentimentului urgenței pentru ca procesul schimbării să aibă loc efectiv și cu succes în organizație.

Deși ar putea fi considerată o perioadă de relaxare după nedoritul eveniment, etapa post-criză reprezintă o oportunitate unică pentru organizație nu doar pentru îmbunătățirea pregătirii pentru crize și evitării acestora pe viitor, cât mai ales pentru a se reinventa. Acum, criza nu mai reprezintă punctul central al atenției managementului. Iar această fază ar trebui gândită și planificată încă dinaintea declanșării crizei, în funcție de tipul de eveniment și de efectul acestuia asupra reputației, asupra încrederii publice în organizație. Iar comunicarea este din nou esențială.

Tabelul 29. Post-criză în cadrul procesului crizei

Faze	Caracteristici
<i>Pre-criză</i> (prealabil)	Stadiul de avertizare: evenimentul nu a avut încă loc și poate nu ați realizat că vi s-ar putea întâmpla. Este etapa de estimare a impactului pe care crizele probabile l-ar putea avea asupra organizației, angajaților, clienților, furnizorilor, activităților și rezultatelor per ansamblu. Acum vă puteți pregăti corespunzător și puteți preveni apariția sau adâncirea și agravarea unei crize.

Managementul situațiilor de criză

Faze	Caracteristici
<i>Faza acută – criza propriu-zisă</i>	Criza nu mai poate fi evitată în acest moment. Cu toată pregătirea prealabilă, criza va lua organizația prin surprindere întrucâtva, vor exista perturbări și pierderi. De aceea, negarea sau ignorarea situației de fapt nu face decât să o înrăutățească. Este esențial ca organizația să preia controlul cât se poate de rapid și de acoperitor (asupra situației, comunicării interne și externe, măsurilor), să intervină prompt, astfel încât să poată evolua spre următoarea etapă cât mai rapid. Faza acută este cea mai scurtă.
<i>Faza cronică</i>	Faza de făcut ordine și curățenie. Este fie o perioadă de răsuflat ușurați pentru că ați gestionat bine situația, fie una de luptă pentru a depăși perturbările, stresul fizic și financiar, zdruncinarea managementului, pierderea clienților și, în cel mai rău caz, falimentul ori pierderea afacerii. Această perioadă poate dura mult dacă nu ați reușit să vă pregătiți și să planificați adecvat, sau nu ați răspuns corespunzător crizei respective.
<i>Post-criză</i>	Acesta e momentul de cotitură în care puteți transforma provocarea într-o oportunitate. Scopul planificării pentru criză e trecerea rapidă de la pre-criză către perioada în care criza a fost evitată sau s-a declanșat dar a fost gestionată foarte rapid și eficient, fără a se agrava și degenera, pentru că v-ați făcut treaba foarte serios încă din faza de pregătire. După soluționarea crizei este momentul învățării, schimbărilor și dezvoltării organizației dacă liderii sunt vizionari.

Sursa: traducere, completare și adaptare după Washington Department of Commerce, 2020

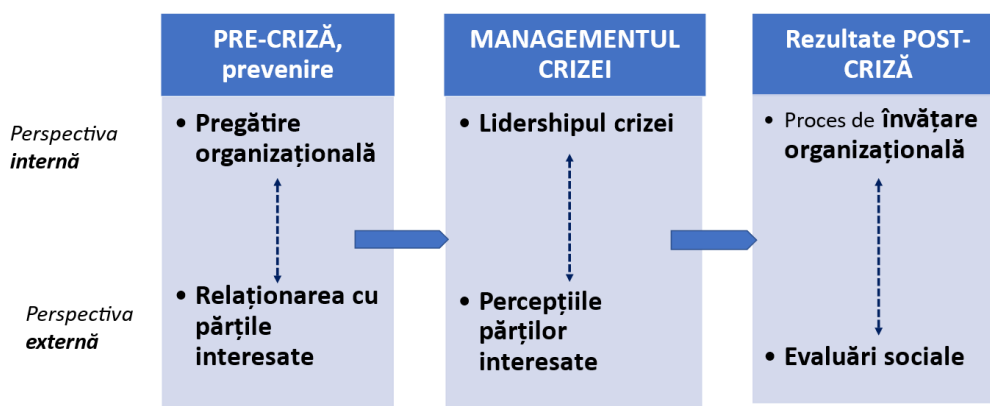
Corelarea dintre riscuri și crize și analiza vulnerabilității organizației la aceste riscuri (după Kamei și colaboratorii, 2018) se efectuează înaintea crizei prin identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirea măsurilor de protejare împotriva acestor riscuri, construirea planurilor de management al siguranței, al crizei și de continuitate a afacerii, instruirea prin simulări de evenimente, comunicarea riscurilor. După trecerea printr-o criză majoră, compania are o mai bună capacitate de: recunoaștere a semnelor prevestitoare și a semnalelor de criză; leadership, fermitate și comunicare, inclusiv de criză; încredere mai mare în forțele proprii; flexibilitate și reziliență sporite după depășirea problemelor și a perturbărilor; învățare și transpunere a învățămintelor în planurile pregătite pentru următoarele evenimente de criză (strategii de criză, planul de management al crizei, plan de comunicare în criză, plan de evacuare în caz de urgență, plan de continuitate a afacerii etc.).

În etapa post-criză, scopul principal este întoarcerea cât mai rapidă la o situație de normalitate, urmărind stoparea sau limitarea pierderilor și a efectelor negative pe toate planurile. Pentru aceasta, echipa trebuie să răspundă unor întrebări specifice:

- Care este situația exactă a pierderilor, a efectelor și influențelor negative ale crizei? (asupra angajaților, clienților, publicului, reputației, imaginii, activelor, vânzărilor, profitului etc.)
- Ce trebuie să facem pentru recuperarea integrală după fiecare tip de efect negativ și impact al crizei?
- Cum se va realiza tranziția de la angajamentele făcute ca răspuns imediat la situația de criză, la stadiul actual post-eveniment?
- Cum vor fi intervievați angajații, clienții și celelalte părți implicate?
- Ce proceduri ulterioare trebuie implementate la nivelul personalului și al părților implicate?
- Cum va fi obținută reacția, feedbackul cu privire la criză?

- Care sunt lecțiile învățate și cum se va face integrarea lor într-un plan de criză actualizat?

Figura 6. Perspectiva internă și externă a procesului crizei



Sursa: după Bundy et al., 2017

Rezultatele post-criză, după Bundy și colaboratorii (2017), se pot sintetiza astfel:

- **Perspectiva internă, învățarea organizațională ca rezultat critic**
 - lecțiile învățate, învățămintele sunt internalizate prin experiența directă a trecerii angajaților și organizației prin criză;
 - fenomen condiționat, pe mai multe niveluri, care depinde de magnitudinea crizei traversate și de condițiile și factorii din mediu,
 - crește motivația studierii cauzelor și soluțiilor și se reduce probabilitatea declanșării unei noi crize;
 - proces deliberat focalizat pe criză și pe dezvoltarea capacităților organizației în urma trecerii prin eveniment;
 - poate fi și indirectă, de la omologi;
 - identificarea de resurse, capabilități și competențe necunoscute, ce merită utilizate, exploatate; remarcarea unor angajați;
 - potențial pentru oportunități competiționale, de renaștere și de creștere.
- **Perspectiva externă, cu evaluările sociale ca rezultate cheie**
 - reputația, legitimitatea și încrederea în organizație sunt afectate de criză;
 - compania este adesea stigmatizată de criză și are nevoie de aprobare socială, de confirmarea acceptării post-criză;
 - afectarea socială a firmei este proporțională cu măsura în care a fost considerată mai responsabilă pentru criză;
 - reputația firmei poate varia la nivelul diferitelor părți implicate și interesate;
 - factori de influență - strategiile de comunicare în criză și de răspuns la criză, buna gestionare a crizei îmbunătățește percepțiile oamenilor, efectul social;
 - strategiile flexibile de răspuns sunt mai eficace pentru restabilirea încrederii.

Imediat după încetarea crizei, managerul echipei de criză continuă să se întâlnească cu membrii echipei de management al crizei pentru câteva activități importante: se completează toate rapoartele și solicitările care se trimit conducerii firmei, se face analiza complexă a răspunsului organizației la criză (se analizează realist situația și evoluția curentă, măsurile,

replierea, comunicarea, redresarea), apoi echipa de criză informează atât conducerea cât și angajații privind principalele constatări și concluziile raportului de analiză, se primește și se utilizează feedback. Ulterior se trece la revizuirea, ajustarea și îmbunătățirea planului de răspuns și management al crizei pentru viitor.

Recomandările lui Paul Kirvan (2020) pentru această etapă post eveniment sunt:

- Recuperarea și reluarea activității; coordonarea cu alte echipe de criză pentru a facilita procedurile necesare întoarcerii la activitatea obișnuită; acordarea de suport persoanelor din organizație care au fost afectate de criză.
- Evaluarea succeselor și a eșecurilor din perioada crizei; conducerea unor ședințe pentru a evalua cât de bine a gestionat organizația această criză; evaluarea eficacității echipei de management al crizei și a celorlalte echipe; identificarea îmbunătățirilor și pregătirea unui raport de „autopsie” a crizei către management (termenul vizează precizia, corectitudinea, obiectivismul și minuțiozitatea).
- Raportarea către conducere; în timpul unei crize, informarea angajaților și a conducerii este esențială; iar la încetarea crizei, când organizația și-a reluat operațiunile, managementul superior și angajații trebuie informați cu privire la principalele constatări și recomandări ale raportului de „autopsie” a crizei.
- Fiecare organizație se confruntă cu perioade de criză; supraviețuirea și succesul pe termen lung al organizației sau afacerii depinde de cum gestionează și cum răspunde la aceste evenimente și perioade dificile; imediat după încheierea crizei este momentul planificării pregătirii pentru următoarea criză, ținând cont de experiența actuală – planul de management al crizei și planul de comunicare de criză.

Pentru planificarea revenirii după criză, în accepțiunea Washington Department of Commerce (2020), sunt necesare următoarele măsuri practice:

1. Stabilirea componenței echipei pentru asigurarea continuității operațiunilor companiei.
2. Se decide clar cine poate hotărî reducerea, închiderea sau relocarea operațiunilor în criză și, dacă este cazul, imediat după criză. Se stabilește cine va fi plătit, cât timp va fi plătit fiecare angajat, cine și cum va lucra de la distanță, câte zile de concediu plătit și fără plată vor fi acordate în timpul unei restrângeri sau închideri, ce sporuri sau beneficii vor fi plătite și pentru cât timp.
3. Se asigură copii sau backup ale tuturor documentelor aprobate și a datelor critice: actul de constituire, statutul, toate autorizațiile și avizele obținute, înregistrarea fiscală, organigrama, statul de funcții, regulamente, contractele, acordurile de parteneriate, deciziile, minute și decizii ale ședințelor, contracte de asigurări, licențe pentru software, liste de furnizori sau/și distribuitori, baza de date a clienților, informații de contact, dosarele conducerii și angajaților, baza de date a angajaților și salariilor acestora etc.
4. Se asigură backup la toate datele, fișierele cheie de pe serverele și computerele firmei (ideal backup săptămânal în cloud sau server off-site și asigurarea accesului de la distanță).
5. Se identifică toate funcțiile și serviciile critice pentru supraviețuire - serviciile care trebuie menținute în timpul unei crize și/sau restaurate după criză: tehnologia și managementul informațiilor; resurse umane; financiar-contabilitate; administrativ

(utilități, instalații, logistică); producție, depozitare, stocare, pregătire pentru livrare; inventarul stocurilor de marfă; aprovizionare cu materii prime, materiale, produse; serviciul clienți; comunicare, marketing, relații cu presa sau relații publice (PR).

6. Întocmirea și mentenanța planului tehnic sau tehnologic: funcțiile critice și funcțiile neesențiale; accesul de la distanță la date, sisteme, servere, computere și rețele; accesul și întreținerea web; capacitate pentru teleconferințe; conectare, utilizatori și parole; ID software / înregistrare informații și coduri.
7. Întocmirea planului de continuare a funcțiilor de salarizare, facturare și încasări.
8. Locațiile alternative pentru continuarea activităților de birou, de service clienți și acoperirea nevoilor organizației: spații de birou disponibile, spații de depozitare, depozite disponibile dacă caz, mobilier disponibil, accesul în parcare, accesul la telefonie și Internet, utilitățile disponibile.

Dacă după criză se prefigurează o reducere, închidere sau relocare a activității, atunci:

- Se informează managerul general, respectiv proprietarul acelei locații;
- Se contactează managerului de comunicare în criză;
- Se urmează instrucțiunile din Planul de Continuitate a Afacerii și din Planul de Comunicare de Criză pentru evenimentul respectiv;
- Se notifică în consecință personalul implicat, conducerea, clienții și furnizorii despre posibilitatea unei încetiniri, închideri sau relocări a unei activități;
- Se testează secțiunea angajați a website-ului companiei și numerele de telefon de contact ale angajaților pentru a le transmite rapid mesaje în criză - utilizarea unei aplicații.

Dacă se impune o reducere, închidere sau relocare a activității, se parcurg următoarele etape și activități specifice:

- Activarea Planului de Continuitate a Afacerii și a Planului de Comunicare de Criză;
- Securizarea utilităților companiei, conform planurilor;
- Notificarea părților interesate privind reducerea, închiderea sau relocarea; instrucțiuni;
- Estimarea nevoilor de lichidități în perioada imediat următoare;
- Programarea corespondenței să fie oprită, reținută sau temporar trimisă în noua locație;
- Recuperarea cheltuielilor personalului pentru rambursarea posibilă – ore suplimentare, deplasări sau închiriere echipamente;
- Înregistrarea și raportarea accidentelor de muncă la autoritățile competente;
- Stabilirea resurselor (personal, tehnologie, echipament, utilități etc.) necesare revenirii, redeschiderii sau reînțeleperii activității;
- Etapizarea revenirii complete/depline în activitate;
- Comunicarea acestui plan echipei pentru Planul de Continuitate a Afacerii, managerului gen./proprietarului și managerului de comunicare în criză.
- Comunicarea acestui plan angajaților.

Lista de verificare pentru reluarea activității post-criză reprezintă un instrument util în această situație recomandat de Washington Department of Commerce (2020), cuprinzând:

1. Inspectarea spațiilor și a dotărilor pentru a ști dacă sunt încă afectate sau sunt corespunzătoare pentru reluarea activităților; obținerea aprobărilor autorităților locale necesare revenirii la funcționarea normală.
2. Confirmarea autorităților locale că angajații se pot întoarce în siguranță la muncă (de exemplu căile de acces sunt curățate, clădirea a fost decontaminată, aparatura este sigură, pericolul a fost înlăturat).
3. Re-pornirea tuturor utilităților în condiții de siguranță.
4. Stabilirea priorităților afacerii sau organizației.
5. Contactarea personalului necesar inițial redeschiderii afacerii sau activității.
6. Inventarul exact al avariilor, pagubelor, prejudiciilor. Lista necesarelor de înlocuire.
7. Verificarea cerințelor privind completarea documentelor pentru asigurări, ajutoare în caz de dezastru etc.
8. Restabilirea sistemelor computerizate, recuperarea copiilor păstrate pentru siguranță (engl. back up).
9. Contactarea distribuitorilor și/sau vânzătorilor.
10. Readucerea tuturor serviciilor care au fost efectuate de la distanță.
11. Aducerea înapoi a personalului în etape, pentru a susține funcțiunile și activitățile organizației pe măsură ce acestea sunt restabilite.

În etapa post-criză, organizația va trebui să răspundă unor întrebări importante pentru a putea revizui și îmbunătăți procesul de pregătire pentru crize și prevenire a acestora, astfel:

- S-au utilizat strategiile, planurile, documentele și resursele pregătite pentru criză?
- Ce a funcționat bine în răspunsul organizației la criză?
- Ce nu a funcționat în răspunsul organizației la criză și de ce?
- Cum a funcționat echipa de management al crizei?
- Cum a decurs comunicarea internă de criză?
- Cum a decurs comunicarea externă de criză?
- Purtătorul de cuvânt a fost bine ales, a fost eficient?
- Cum s-a implicat și a răspuns la criză managementul superior?
- Ce a lipsit managementului de criză și cum a fost depășită absența/deficiența/deficitul?
- Cum i-a afectat criza pe angajați? Ce ar trebui făcut pentru a-i proteja mai bine?
- Cum i-a afectat criza pe clienți? Ce ar trebui făcut pentru a-i proteja mai bine?
- Cum a afectat criza celelalte părți interesate? Segmentul de piață, domeniul?
- Care este impactul crizei asupra imaginii, reputației, legitimității organizației?
- Care este bilanțul exact al pierderilor, pagubelor și prejudiciilor?
- Ce lecții și învățăminte importante rezultă din trecerea prin această criză?
- Ce trebuie modificat și/sau adăugat la pregătirea, documentația, comunicarea, echipa și managementul de criză la nivelul organizației?
- Ce reduceri, comasări, restrângeri, închideri au rezultat în urma crizei? (investiții, producție, vânzări, venituri, marketing, locuri de muncă)
- Ce oportunități de repliere și de dezvoltare a capacității companiei există?

Lecții învățate de companii din crizele pe care le-au traversat, conform rezultatului studiului Delloite (R. Woo, 2018):

- Îmbunătățirea sistemelor de detectare și avertizare precoce în privința semnelor de apariție a unei potențiale crize (33%);

- Este necesară creșterea investiției în prevenirea crizelor (27%);
- Identificarea mai bună a scenariilor potențiale de criză (26%);
- Definire mai bună a lanțului de comandă pentru diferite scenarii (18%);
- Comunicare mai bună cu angajații (17%);
- Plan de comunicare de criză mai potrivit, mai robust (15%);
- Planificare mai bună pentru criză cu echipele de intervenție în urgență (15%);
- Comunicare mai bună cu partenerii de afaceri, colaboratorii (14%);
- Monitorizarea social media pentru detectarea semnelor de criză (8%);
- O mai bună comunicare cu clienții (8%).

Mike Bidwell (2020) ne oferă anumite lecții de leadership învățate din crize:

1. Să comunicăm frecvent și eficient cu toate părțile interesate în mod uzual, nu doar în momentele dificile și în crize;
2. Să dăm dovadă de transparență, deschidere și onestitate;
3. Extinderea sferei obișnuite de colaborare, de perspectivă și de obținere a datelor și informațiilor, ascultarea activă fiind deosebit de importantă (inclusiv media);
4. Să acționăm rapid, dar rezervându-ne dreptul de a modifica deciziile și acțiunile pe măsură ce devin disponibile mai multe informații și dovezi relevante;
5. Să rămânem consecvenți valorilor noastre, indiferent de dificultățile traversate.

Iată câteva lecții învățate de Guvernul Federal al Statelor Unite ale Americii din răspunsul la cunoscutul uragan Katrina (adaptare după Kawata și colaboratorii, 2018):

1. Când s-a prefigurat un dezastru major, liderul administrației a procedat la comunicarea riscului, avertizând locuitorii și organizațiile de prevenire a dezastrelor să se pregătească pentru eveniment și să ia măsurile din programele de răspuns la acel dezastru, conform planului stabilit. Iar această acțiune a produs anumite efecte așteptate.
2. În Statele Unite, Agenția Federală de Management al Situațiilor de Urgență (FEMA) a răspuns în teren la dezastre cu personalul specializat și pregătit - ingineri și Corpul de Ingineri ai Armatei (USACE); Guvernul federal a autorizat aceste organizații, din punct de vedere executiv și bugetar, să stabilească sistemele care pot răspunde în mod adecvat urgențelor și dezastrelor prin decizii rapide.
3. Verificarea sistemului de lecții și erori sau eșecuri studiate din evenimentele anterioare, fără învinovățirea indivizilor pentru aceste erori din răspunsurile la dezastre. Sistemul a transformat eșecurile în cunoaștere și le-a transpus în programe de răspuns la dezastre. Biroul Executiv al Președintelui, Camera Reprezentanților, Congresul, FEMA și USACE au efectuat independent Analiza după Acțiune (AAR – After Action Review). Sistemul a acumulat învățăminte din eșecuri sub formă de cunoștințe și informare sistematică pentru organizație, utilă pentru viitoarele planuri de răspuns la dezastre.
4. Pregătirea pentru alte tipuri de dezastre, cu care nu s-au mai confruntat și verificarea dacă lecțiile și erorile sau eșecurile răspunsurilor la dezastru sunt utile pentru viitoarele răspunsuri la astfel de evenimente.
5. Construirea, pregătirea și consolidarea structurilor de răspuns în perioade normale, de liniște, iar când un dezastru este pe cale să se declanșeze sau deja a lovit, șeful

administrației să poată prelua rapid conducerea și să se consulte cu specialiștii desemnați.

6. Discutarea măsurilor de protejare a vieților, caselor și a posesiunilor locuitorilor și firmelor din zonele metropolitane, în ipoteza că îi pot lovi dezastre de toate intensitățile.
7. Consolidarea rezilienței comunităților, a capacității acestora de recuperare în pregătirea pentru riscuri, pericole, dificultăți care le amenință siguranța.

În acest sens, Agenția Federală pentru Managementul Situațiilor de Urgență din Statele Unite (FEMA) recomandă următoarele acțiuni prin care cetățenii și comunitățile să se pregătească din timp pentru calamități:

- Activarea aplicației de alertare pe mobil;
- Strângerea din timp a unei rezerve de „bani albi pentru zile negre”;
- Schițarea unui plan, pentru a nu fi surprins nepregătit;
- Schițarea unui plan simplu de comunicare cu familia în situație de criză, care trebuie și testat;
- Participarea la exerciții și simulări de urgențe, la cursuri de supraviețuire;
- Punerea în siguranță a documentelor importante ale întregii familii;
- Pregătirea de criză împreună cu vecinii apropiați (acasă) și colegii (la serviciu);
- Verificarea și îmbunătățirea siguranței locuinței;
- Învățarea și verificarea periodică a căilor de evacuare din clădire și modalitățile de stingere a incendiilor;
- Rezerve create pentru situații de urgență, respectiv un rucsac de criză ținut la îndemână, care să conțină: apă, lanternă și baterii de rezervă, chibrituri/brichetă, medicamente de bază, pansamente, comprese și materiale de prim ajutor, radio portabil, alimente neperisabile care să ajungă pentru două zile, șervețele umede și obiecte de igienă, mască de protecție, un schimb de haine, sac de dormit, cele mai importante documente, bani;
- Asigurarea locuinței și a bunurilor de valoare (de exemplu autovehicul, bijuterii, tablouri);
- Buna cunoaștere a zonei de rezidență și implicare în comunitate, contacte.

Prezentăm câteva exemple de șanse și oportunități care pot apărea imediat după o criză, observate de către Maria Langan-Riekhof și colaboratorii (2017) și completate de autori, care pot fi conștientizate și valorificate în practică:

- Angajați foarte competenți, talentați și performanți s-au afirmat și pot fi promovați semnificativ prin contribuția directă la gestionarea eficientă și soluționarea rapidă a crizei;
- Atragerea atenției conducerii asupra unor probleme și conflicte importante, uneori mocnite, care necesitau neapărat rezolvare;
- Modificarea unor reguli, norme, politici, structuri, sisteme, valori, obiceiuri;
- Îmbunătățirea leadership-ului, schimbarea stilului, implicare;
- Dezvoltarea de noi competențe, abilități sau aptitudini ale unor angajați, echipe, departamente sau chiar pentru întreaga companie;
- Sudarea unei sau a unor echipe, creșterea performanțelor acestora;
- Adaptarea sau trecerea la noi tehnologii, tehnici, medii, forme și formate, provocări;

- Dezvoltarea de noi relații, alianțe, colaborări și punți de cooperare cu alți actori, cu autorități, organizații, comunități, chiar și cu unii rivali, competitori;
- Inovarea unor modele, soluții, tehnici, resurse probate în criză și/sau în post-criză;
- Schimbări de atitudini, preferințe, audiențe sau publicuri, poziții pe piață; nișe pe piață;
- Implicarea proactivă în media, nu doar reactivă;
- Schimbări sistematice provocate de situații de haos;
- Transformări pentru adaptarea la situația de permacriză, funcționarea într-un climat marcat de instabilitate, confuzie și dificultăți.

Data fiind importanța încrederii și a reputației după criză, precum și importanța sectorului sănătății și a crizelor care îl marchează, în final prezentăm impactul pandemiei COVID-19 asupra încrederii personalului din sănătate (în primul rând medical), precum și construirea încrederii în cadrul organizațiilor de servicii de sănătate, care pot fi considerate lecții învățate recent în domeniu.

Tabelul 30. Impactul COVID-19 asupra încrederii forței de muncă din sănătate

Sursa impactului	Impact negativ	Impact pozitiv
Resursele	În timpul pandemiei, personalul medico-sanitar s-a simțit în nesiguranță datorită unei lipse reale sau percepute de resurse, PPE (echipamente de protecție individuală), teste și echipamente.	Personalul de îngrijire s-a simțit protejat având suficiente PPE și alte resurse.
Compensațiile	Organizația a redus și/sau a tăiat compensațiile pentru o parte a personalului, conducând la creșterea nesiguranței locului de muncă.	Personalul a rămas angajat fără pierderi la salariu sau compensații.
Personalul	Lipsa de personal și/sau redistribuirea unor angajați în alt loc de muncă au creat senzația de compromitere a siguranței	Personalul a fost suplimentat cu lucrători din afara unității sau detașați din alte secții.
Comunicarea	Personalul medical a perceput o deconectare între comunicarea personalului de conducere și ceea ce se întâmpla efectiv la patul bolnavului.	Comunicarea de încredere a fost considerată „sursa adevărului”, iar personalul din linia întâi a avut oportunitatea de a fi în contact cu liderii, de a le pune întrebări și a influența schimbarea.
Transparența	Lipsa de transparență percepută privind riscurile, protecția și statutul muncii a diminuat încrederea în leadership.	Transparența acțiunilor instituționale, locale, naționale au sporit percepția sincerității.
Stresul sporit	Angajații, personalul medical și de conducere au prezentat semne de epuizare și depersonalizare.	Forța de muncă a fost pe deplin angajată, implicată și gata de acțiune, simțind mândria de a fi în prima linie.
Sănătatea comportamentală	Anxietatea, depresia și stresul post-traumatic (PTSD) nu au fost adresate și nici resurse de suport nu au fost alocate pentru aceste probleme.	Nevoile de sănătate mintală au fost recunoscute, adresate în mod proactiv și cu resurse de suport alocate fără stigmatizare.

Sursa: traducere și adaptare după T. Lee, Healthcare's Path Forward, 2023, pp.31-32

Tabelul 31. Construirea încrederii în cadrul organizațiilor în timpul primului val de COVID-19

Componenta de încredere	Activitatea de construire a încrederii
Autenticitatea	• Prezența vizibilă a leadership-ului în mijlocul angajaților, întrebându-i cum le merge, cum se descurcă • Comunicări clare și concise • Transparență în măsurare, planificare

Componenta de încredere	Activitatea de construire a încrederii
Logica	• Structuri de comandă pentru incidente și rezolvarea problemelor zilnice • Planificarea vizibilă a proceselor, resurselor fizice și a personalului • Înființarea de unități Covid-19 • Dotarea acestora cu PPE și ventilatoare • Procese de conservare a PPE • Crearea de noi modele de management al resurselor umane • Redistribuirea în noi roluri a personalului concediat temporar • Planificarea succederii liderilor în caz de îmbolnăvire • Menținerea comunicării despre statistici, capacități și planificare • Dovada vizibilă a practicilor de siguranță pentru protecția personalului (de ex. screening-ul personalului spitalului și al comunității, disponibilitatea PPE) • Eficientizarea muncii (de exemplu antecameră pentru echipare/dezechipare pentru a face PPE mai eficiente și a reduce îngrijorarea legată de conformarea la standarde) • Înlăturarea barierelor pentru a-și putea exercita profesia medicală (de exemplu telemedicina) • Sondaje pentru evaluarea nevoilor și suportul personalului din prima linie
Empatia	• Hoteluri/spații de locuit amenajate pentru personal în scopul de a preveni infectarea familiei • Asigurarea decontaminării, igienizării, dușului la plecare • Servicii de suport (asigurarea hranei la locul de muncă, livrarea de alimente) • Abordarea aspectelor dificile (de ex. împărțirea costurilor îngrijirilor de sănătate acordate personalului concediat temporar) • Comunicarea numărului de detubări realizate cu succes, a numărului de externări • Sărbătorirea succesului clinic (la detubare, externarea din terapie intensivă, externarea pacienților prezentați cu Covid-19) • Rapoarte post cod • Codul Lavandă (de prim ajutor psihologic) • Aprecieră comunității/media • Mesaje pozitive și de recunoaștere pentru personal afișate fizic (panou) și virtual • Întâlniri online la ieșirea din tură pentru susținerea personalului • Promovarea rezilienței • Camere de odihnă și relaxare • Liste de verificare la plecare pentru personalul medical • Relaxare și recuperare după programul de muncă • Evaluarea sănătății mintale • Psihologi, terapeuți, psihiatri și preoți detașați în mediul de lucru al personalului medical pentru suportul acestora • Consiliere și terapie la locul de muncă, managementul stresului • Instituirea și creșterea susținerii de la colegi • Recunoașterea probabilității de a dezvolta PTSD, lucrând proactiv la prevenire în loc să îi aștepte apariția.

Sursa: traducere și adaptare după T. Lee, Healthcare's Path Forward, 2023, pp.33-34

Tema 12

- Ce tipuri de riscuri de crize au probabilitate mare în organizația dumneavoastră? Pot fi prevenite aceste crize?
- Ce presupune stadiul post-criză pentru organizație?
- Care sunt rezultatele post-criză din perspectiva internă și perspectiva externă?
- Care sunt elementele principale pentru reluarea activității după criză?
- Ce presupune planificarea revenirii?
- Ce oportunități pot apărea post-criză?
- Ce lecții au învățat companiile și autoritățile din crize și dezastre? Dați exemple.
- Ce lecții sunt de învățat din ultimele crize cu impact global (pandemia COVID-19, războiul din Ucraina, conflictul din Orientul Mijlociu etc.)?

Bibliografie

- Mike Bidwell. *Five Leadership Lessons Learned in Crisis*, Franchising, 2020
- J. Bundy, M.D. Pfarrer, C.E. Short, WT Coombs. *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, in Journal of Management, Volume 43, issue 6, pages 1661-1692, July 2017
- Federal Emergency Management Agency. *Disaster information and assistance, tools and docs*, 2021
- Katsuyuki Kamei. *Crisis Management*, Science of Societal Safety, p. 141-150, Trust vol.2, December 2018
- Paul Kirvan. *Crisis management guide and templates*, Search Disaster Recovery, 2020
- Washington State Department of Commerce. *Crisis planner*, 2020
- Rhoda Woo, Rick Cudworth. *Stronger, fitter, better Crisis management for the resilient enterprise*, Deloitte Insights, 18 June 2018
- Maria Langan-Riekhof, Alex B. Avanni, Adrienne Janetti. *Sometimes the world needs a crisis: Turning challenges into opportunities*. Brookings Institution, Washington DC, 2017
- Thomas H. Lee. *Healthcare's Path Forward. How ongoing crisis are creating new standards for excellence*, McGraw Hill, Press Ganey Associates, USA, 2023

