

---

# STRATEGII MANAGERIALE, PROIECTARE ȘI PLANIFICARE PENTRU SITUAȚII DE CRIZĂ

**Maria Andreia Fanea**  
**Biblioteca Centrală Universitară „Carol I” București**  
*faneaandreea@yahoo.com*

Astăzi bibliotecile, mai ales cele vechi, trebuie să se modernizeze, astfel încât utilizatorii să poată folosi bibliotecile online, iar bibliotecarii să colaboreze cu cei din străinătate, recomandând astfel utilizatorilor din țară și cărți noi ale unor autori străini, în așa fel ca informatizarea să fie atât națională, cât și internațională.

Am ales pentru această lucrare un număr de 14 articole din baza de date Emerald. Articolele sunt din cele mai variate: din învățământul secundar, comunicarea și etica crizei, rolul relațiilor publice sau schimbările din diferite cauze: schimbări climatice, cazuri de terorism, sau cutremure, inundații, războaie și cele mai grave molimele (bolile contagioase cu diverși viruși).

În aceste condiții, biblioteca trebuie să ia parte activă la necesarul de materiale pentru studenți. Biblioteca nu mai este un simplu depozit de cărți, iar bibliotecarul este implicat în viața societății creând noi modele de lucru, cum sunt bazele de date full-text.

Din ce în ce mai mult în ultima perioadă, în cadrul sistemelor automatizate au apărut componente distincte care permit înregistrarea documentelor pe suport electronic, fiind organizate în baze de date denumite full-text.

Bazele de date full-text conțin textul integral al unui document (textele scrise, imaginile, graficele, fotografiile care alcătuiesc acel document). Ele mai pot conține documente integrale text (ziare, cărți), porțiuni de documente (articole, citate, indexuri), planșe, planuri, hărți și alte materiale cartografice.

La deschiderea lucrărilor Congresului anual al Asociației Bibliotecarilor Francezi, a fost prezent și a rostit un cuvânt de salut ministrul culturii, domnul Philippe Douste-Blazy. Această participare a arătat importanța pe care o are în societatea franceză Asociația Bibliotecarilor și care este statutul profesioniștilor cărții. Pe de altă parte, a demonstrat o implicare deschisă a statului, care a fost afirmată chiar în discursul ministerial. Domnul ministrul Philippe Douste-Blazy s-a declarat conștient de importanța instituțiilor lecturii și de problemele lor, considerând că el însuși este implicat în aceste probleme și a vorbit despre

necesitatea diversității, dar o diversitate care să formeze un tot.

Problematica legată de activitatea bibliotecilor nu numai că este foarte diversă, dar și cunoaște o serie de modificări impuse de schimbările care se produc în societatea contemporană.

Numeroase lucrări de specialitate, consacrate unui aspect sau altuia, ilustrează asemenea tendințe, unele generale, altele specifice unei țări sau zone.

Astăzi biblioteca trebuie informatizată, trecând la o bibliotecă digitală. Cel mai important efect al informatizării bibliotecii asupra utilizatorilor este posibilitatea oferită acestora de a consulta bazele de date ale altor biblioteci, biblioteci aflate la sute de mii de kilometri distanță.

În acest mod, utilizatorul poate obține: informarea asupra documentelor existente în alte biblioteci; localizarea unui document de interes și rezervarea acestuia pentru împrumut; consultarea unor documente și informații disponibile pe medii electronice în alte sisteme de informare și documentare și preluarea din alte sisteme a unor înregistrări bibliografice de interes și transferarea lor în propriul calculator.

După această incursiune în istoria unei biblioteci, trecem la analiza principalelor aspecte din articolele excerptate și traduse din baza de date Emerald. În timpul unor tulburări, biblioteca furnizează toate serviciile ei: acces la computer, carte acces, baze de date online și o mulțime de răspunsuri la întrebări. Serviciul principal a fost accesul la informații și tehnologie. După cum a reieșit din câteva interviuri, membrii comunității aveau așteptări mari pe care le-ar putea oferi biblioteca ca serviciu de informare.

Oamenii sunt încrezători și așteaptă ca personalul bibliotecii să afle mai multe despre ce se întâmplă în zonă și să poată căuta noutăți și măsuri de prevenție. De asemenea, biblioteca i-a ajutat pe utilizatori să le transmită fluxul în direct ca să poată urmări unde puteau obține informații care nu erau chiar la fel, din păcate, sau lucruri comparate din mai multe surse.

O problemă importantă apărută în timpul interviurilor a fost aceea că, în unele cazuri, comunitatea însăși a avut probleme în a accepta bibliotecile pentru a dezvolta în continuare roluri netradiționale pentru a sprijini societatea.

Chiar dacă pare dificil să prezici o criză și consecințele acesteia, este important să recunoaște că membrii personalului calificat și priceput sunt capabili să gestioneze crizele în mod eficient. O caracteristică a personalului bibliotecii subliniat în această cercetare este angajarea în comunitate, afirmând că cel mai important obiectiv este de a determina nevoile comunității și de a contribui la îmbunătățirea afacerilor, serviciilor și vieții în general.

---

În anii precedenți, biblioteca se apropia să funcționeze ca un depozit de carte, așa fiind percepută de către comunitate. Biblioteca a luat măsuri pentru a se angaja în comunitate, pentru comercializarea serviciilor sale, planificând activități de informare: relaționarea cu comunitate în afara perioadelor de criză, relația cu social media, discuții pe rețelele de socializare prin care biblioteca a câștigat o mulțime de adepți și oameni care doresc să facă voluntariat.

Crizele reprezintă amenințări continue pentru societăți. Bibliotecile pot folosi rezultatele studiate pentru a afla despre impactul pe care bibliotecile îl pot avea asupra crizelor sociale și a rolului semnificativ în confruntarea lor.

Persoanele intervievate au evidențiat patru teme principale pe care lucrarea se concentrează: teme tradiționale; roluri netradiționale ale bibliotecii în timpul crizei și instabilității sociale; pregătire și planificarea de urgență în biblioteci; competențele necesare pentru a fi pregătit pentru gestionarea crizelor, iar modificările s-au întâmplat în bibliotecă ca o organizare după criză.

Acest studiu demonstrează că bibliotecile ca orice alt mijloc social pot juca un rol semnificativ în planificarea dezastrelor și în procesul de recuperare. Bibliotecile, ca orice altă instituție socială, pot fi de mare ajutor în timpul crizelor sociale.

Societatea trebuie să se schimbe de la perceperea bibliotecilor ca depozite de cărți la a le vedea mai degrabă ca o instituție socială. Ca măsură preventivă, bibliotecile ar trebui să țină un registru al tuturor dezastrelor care se întâmplă, precum și frecvența și consecințele acestora.

Un rol important într-o criză îl au practicile de comunicare care se bazează pe diferențierea sarcinilor de muncă. Reckwitz definește practicile drept „tipuri de rutină și comportament și care constau din mai multe elemente, interconectate între ele: forme de activități corporale, forme de activități mentale, „lucruri” și utilizarea lor, stări de emoție și cunoștințe motivaționale”.

În faza pre-criză accentul principal este pe anticipare prin detectarea riscurilor, raportarea eșecurilor și comunicări greșite. Profesioniștii în comunicare în această fază sunt responsabili de facilitarea și încurajarea managerilor să pună crizele în prim plan și încurajarea colaboratorilor să fie atenți la potențialele surse de criză. O provocare generală este menținerea conștientizării și nu se acceptă schimbările sau anomaliile ca fiind normale și inofensive.

Rolurile cheie în această fază sunt: o „ureche mare” - identificarea riscurilor și adunarea semnalelor slabe; un facilitator al unui climat deschis și atent și o pază împotriva anomaliilor care se dezvoltă în ceva normal.

În plină criză obiectivul principal este de a oferi colaboratorilor informații

despre situație prin mai multe tipuri de media. Așadar, specialiștii în comunicare trebuie să ofere rapid informații fiabile pentru colaboratori, asigurându-se că și grupurile de discuții sunt active și că cei implicați distribuie informații și răspund la întrebări.

Profesioniștii în comunicare ar trebui să acționeze ca și consilieri interni, managerii și alte persoane cheie să acționeze pentru a-i ajuta să formuleze mesaje și de a identifica actorii și grupurile cu care ar trebui să comunice.

Rolurile cheie în această fază sunt: un mesager și un dăruitor de simț; un regizor care facilitează și etapizează comunicarea între diferite grupuri de angajați și un consilier intern care ajută managerii și colaboratorii să facă față crizei de comunicare.

Profesioniștii în comunicare pot fi, de exemplu, responsabili pentru crearea și sprijinirea platformelor de comunicare, unde se postează noi cunoștințe despre criză și poate fi discutată și împărtășită cu alte persoane. Rolul cheie al profesioniștilor în comunicare este de pedagog care facilitează învățarea prin oferirea de sensuri și oferind platforme care pot îmbunătăți procese de învățare.

În urma crizei, organizațiile trebuie să participe și să răspundă la lecțiile învățate pentru a preveni sau îmbunătăți gestionarea incidentelor viitoare. Prin alinierea anumitor programe de formare sau dezvoltare cu direcții strategice privind etica și criza, prevenirea, abilitățile și competențele relevante pot fi identificate și dezvoltate.

O serie de factori, inclusiv utilizarea euristicii cognitive, atitudini implicite sau alte procese care apar sub nivelul de conștientizare, curaj moral, anumite tipuri de sisteme de compensare și cultura organizațională sau climatul au fost toate identificate drept bariere potențiale nu numai pentru luarea de decizii și acțiuni etice, ci și pentru luarea deciziilor și acțiunea crizei.

Prin urmare, învățând să identificați și depășiți o serie de factori la nivel individual, de grup sau organizațional care pot inhiba recunoașterea, evaluarea, intenția și acțiunea în raport cu situațiile etice, iar indivizii vor dezvolta, de asemenea, o bază puternică prin care să identifice aceiași factori în raport cu situațiile de criză.

Studiul actual nu a identificat doar bariere specifice pentru recunoașterea sau detectarea crizei sau semne de avertizare, dar a demonstrat și un program eficient prin care aceste procese au fost îmbunătățite, oferind un program specific care vizează nu numai îmbunătățirea recunoașterii semnelor de avertizare împotriva crizei, dar și furnizarea de instrumente specifice și abilități în evaluare și planificare de acțiuni pentru a conține gestionarea eficientă a crizei.

---

În gestionarea reală a crizelor este de dorit să existe, înainte de criză, un plan de management care să abordeze criza, prevenirea, gestionarea și recuperarea post-criză. Practicanții trebuie să fie pregătiți să-și dezvolte competențele și să se instruiască constant pentru a se asigura că pot gestiona criza în diferite situații când apar.

Inteligența emoțională și abilitățile de leadership sunt două probleme importante în situații de criză. De exemplu, un lider care demonstrează încredere în sine și stres este bun în abilitățile de management în timpul unei crize și îi ajută pe adepți și alte părți interesate să se simtă relaxați și încrezători că organizația lor va depăși criza. Rezolvarea problemelor este identificată ca fiind mai puțin importante decât celelalte competențe de conducere. Acest lucru se datorează faptului că prevenirea crizelor este mai bună decât utilizarea abilităților de rezolvare a problemelor în timpul unei crize care ar fi putut fi prevenită.

Cu toate acestea, acest lucru nu înseamnă că abilitățile de rezolvare a problemelor nu au importanță, ci sunt importante în tratarea unei crize atunci când apare.

Analizând în continuare articole apărute în presă (Forbes, Adevărul) trebuie să specificăm că în România anul 2020 a apărut ca în toate statele lumii o boală necruțătoare cum este COVID 19. Din această cauză au fost tulburate piețele fundamentale din lume. Din analiza articolelor din publicațiile menționate trebuie studiate efectele coronavirusului asupra economiei și măsurile luate de statele europene pentru a ajuta firmele afectate.

Efecte importante ale economiei mondiale datorate măsurilor luate pentru gestionarea crizei COVID 19: în România un efect important a fost deprecierea monedei naționale. De aceea, prin ordonanțele date s-a căutat stoparea creșterii prețurilor la utilități. Epidemia este mult mai puternică decât se credea. Turismul și transporturile au fost și ele afectate. Uniunea Europeană a stabilit un pachet comun de stimulare fiscală pentru evitarea recesiunii. Firmele și IMM-urile trebuie ajutate. Prin ordonanță s-a stabilit și amânarea impozitelor pe clădiri, terenuri și autovehicule.

O măsură foarte bună pentru stoparea răspândirii virusului a fost aceea a autoizolării populației în locuințe, majoritatea salariaților din sistemul bugetar și chiar din cel privat lucrând acasă prin telemuncă. Un fapt deosebit de important de subliniat este fenomenul digitizării documentelor, prin care utilizatorii își pot găsi informațiile de care au nevoie cu ajutorul internetului.

Într-o epocă în care importanța informației este mai mare ca oricând, lumea dobândește noi atribuții și noi dimensiuni. Instituțiile în noul context se

reconfigurează ca spațiu al informării și comunicării.

### **Referințe bibliografice:**

Banciu, Doina; Buluță, Gheorghe; Petrescu, Victor. Biblioteca și societatea. București: Editura AGER, 2001.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, București: Editura Univers Enciclopedic, 1996.

### **Articole din Baza de date EMERALD:**

1. When the Nation is in crisis: libraries respond /Bibi Alajmi, Kuwait University, Kuwait City, Kuwait.
2. Business continuity planning methodology/ John Lindstrom, Soren Samuelsson and Ann Hagerfors, Lulea University of Technology, Lulea, Sweden.
3. A model to explain a business contingency process/ John Lindstrom TVM/DMK, Lulea University of Technology, Lulea, Sweden.
4. How did strategic planning help during the economic crisis?/James W. Wilson and Soren Eilertsen.
5. Testing a methodology to improve organizational learning about crisis communication by public Organizations/ Paulina Palttala and Marita Vos University of Jyva skyla , Jyva skyla , Finland.
6. Opportunities for learning from crises in projects/ Markus Hallgren and Timothy L. Wilson Umea School of Business, Umea University, Umea , Sweden.
7. Developing internal crisis communication New roles and practices of communication Professionals/ Mats Heide and Charlotte Simonsson Department of Strategic Communication, Lund University, Helsingborg, Sweden.
8. Teaching corporate crisis management through business ethics education/ Sheldene Simola Business Administration Program, Trent University, Peterborough, Canada.
9. A case for succession planning How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders/ Quinn Galbraith and Sara D. Smith Harold B. Lee Library, Brigham Young University, Provo, Utah, USA, and Ben Walker Education Library, University of Florida, Gainesville, Florida, USA.
10. Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand/Boonkiat Wisittigars and Sununta Siengthai School of

- 
- Management, Asian Institute of Technology, Pathumthani, Klong Luang, Thailand.
11. Crisis management for secondary education: a survey of secondary education directors in Greece/ Socrates Savelides and Athanassios Mihiotis School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patra, Greece, and Nikitas-Spiros Koutsoukis Political Science and International Relations, University of Peloponnisos, Korinthos, Greece.
  12. Crisis communication and ethics: the role of public relations/ Yan Jin, Augustine Pang and Joshua Smith.
  13. A practice perspective on strategic communication The discursive legitimization of managerial decisions/ Helle Kryger Gerholm and Birte Asmus Department of Business Communication, Aarhus University, Aarhus, Denmark.
  14. The role of public sector asset managers in responding to climate change Disaster and business continuity planning/ Clive M.J. Warren University of Queensland Business School, Brisbane, Australia.