
CRISI... QUINA CRISI? APROXIMACIÓ A UN CONCEPTE UBIC

PERE TORRES GRAU

Consultor

L'ús constant del mot *crisi* per a designar les pertorbacions d'una situació considerada favorable ha fet perdre el seu sentit originari d'estat en què cal prendre decisions per a provocar canvis radicals. Aquesta visió, molt afavorida pel tractament que en fan els mitjans de comunicació, ha fet que les crisis siguin contemplades com un esdeveniment inesperat que cal corregir amb decisions ràpides. Tanmateix, les crisis representen, en realitat, un procés que emet alertes molt abans d'arribar a la seva fase aguda i que, en la seva resolució, permet de revisar assumpcions febles sobre el funcionament ordinari d'un sistema. Per tal de poder actuar encertadament, és necessari renovar el concepte de crisi i, sobretot, generar unes habilitats diferents en els decisors, que ajudin a prevenir aquests fenòmens, reaccionar-hi adequadament i aprendre de l'experiència.

Due to the constant use of the word crisis to define perturbations of a situation considered to be favourable, the word has lost its original sense of a state in which decisions must be taken in order to cause radical changes. This perspective, favoured by the treatment of the media, has led crisis to be seen as an unexpected fact that needs to be corrected by fast decisions.

However, crisis actually represent a process that gives us alerts long before reaching its peak and in its resolution, it allows us to check the weak assumptions of the ordinary functioning of the system.

In order to act properly, it is necessary to renew the concept of crisis and, above all, generate other abilities on policy makers; abilities which help the system prevent such phenomenon, react appropriately to crisis and learn from the experience.

1. INTRODUCCIÓ

Aquests últims mesos hem presenciat una tenaç pugna sobre quin és el terme apropiat per a designar la situació econòmica que vivim: en definitiva, és una crisi o no? Així, es posen damunt la taula tots els arguments imaginables i es busquen matisos quasi infinitesimals en les paraules dels diversos actors, com si fos transcendental saber si podem aplicar apropiadament «crisi» a l'actual incertesa econòmica. Mentrestant, acceptem acríticament que hi ha una crisi institucional a Can Barça, impel·lida per una prèvia crisi esportiva —que alguns es limiten a identificar amb una crisi de resultats. Igualment, no ens estem de parlar de la crisi del petroli, la crisi immobiliària, la crisi alimentària... Quan cessa algun ministre, ho qualifiquem de crisi de govern sense vacil·lar. I, sovint, també acudim a la temuda paraula per a referir-nos a terrenys més personals: les crisis creatives, les crisis de parella, les crisis religioses, les crisis de confiança o d'autoestima...

PERE TORRES GRAU

Potser «crisi» és un dels mots que defineixen els nostres temps. El fem servir amb profusió i en contextos molt diversos. És cert que, en tots els casos, es dona una alteració negativa de la situació, un esquerdament de l'estabilitat que teníem —o que pensàvem que teníem— i una ànsia de retorn a les condicions prèvies o a unes condicions que s'hi assemblin, si més no pel que fa a la nostra sensació de previsibilitat dels esdeveniments. Tanmateix, aquesta coincidència bàsica no obsta perquè els casos siguin tan variats que ens puguem preguntar si no en fem un gra massa denominant crisi a gairebé tot. De tant abusar-ne, hem aconseguit que el mot perdi la seva funció analítica, la de designar unes condicions prou ben delimitades perquè, en diagnosticar-les, puguem activar estratègies per a fer-hi front.

Aquest handicap ja el denunciava el professor Randolph Starn, de la Universitat de Berkeley, fa més de trenta-cinc anys: segons advertia, els historiadors de l'època es dedicaven a revisar el passat veient crisis arreu i, potser, no tots els episodis difícils o compromesos podien qualificar-se realment de crisi si volien atorgar un significat útil a aquest fenomen (Starn 1971):

A penes sorprèn que, els últims vint anys, les crisis hagin esdevingut un tema favorit també dels historiadors. És igualment comprensible el fet que molts historiadors tinguin un sentit bastant vague i certament variat del que realment significa «crisi», de manera que el mateix impacte del mot comença a dissoldre's en l'ambigüitat.

Encara que el significat de les paraules queda determinat per l'ús que en fa la gent, potser fóra útil que indaguéssim d'on ve aquest terme i com ha arribat a convertir-se en l'actual crossa del llenguatge, sobretot del periodístic. És clar que les paraules, especialment les abstractes, evolucionen. Amb el temps, el seu significat va canviant, adequant-se a noves necessitats. Tanmateix, sempre els queda un hàlit original. Per això, escodrinyar-ne l'etimologia sol ser il·luminador. Ens ajuda a comprendre'n millor els usos del present. Per a resseguir-la, hem de recular a la Grècia clàssica.

2. QUÈ PODEM ENTENDRE PER CRISI?

Els antics hel·lens disposaven del verb *krinein*, que significava triar, decidir. La *krisis* corresponia, doncs, a aquest estat d'haver de prendre una decisió, la qual et podia fer anar per un camí o per un altre. Representava, doncs, un punt de ruptura de la continuïtat, el disparador d'un canvi. És molt il·lustratiu, en aquest sentit, el seu ús mèdic (que es remunta a Hipòcrates, però que van consolidar els metges medievals): una crisi és aquella condició, en el transcurs d'una malaltia, en què s'ha de produir un canvi bruscat, tant si és per a bé —la recuperació— com per a mal —un desenllaç funest.

Així doncs, la idea de crisi té, en les seves arrels, aquests components de canvi, de decisió, però també d'alternativa oberta, no predeterminada. Afegim-hi un altre aspecte: el verb original significava, a més a més, separar, passar per un sedàs. Per això, podem afegir al concepte de crisi una connotació de filtre, de pres-

sió selectiva sobre els elements que presenta un sistema en crisi: només els més forts, o els més adaptables, o els més innovadors... superen el tràngol.

Amb aquests components, provem de fer-ne una definició, sense pretensions acadèmiques sinó merament funcional: una crisi seria un estat transitori que, pel trencament de l'estabilitat prèvia i pel seu elevat grau d'incertesa, comporta un punt de bifurcació, amb opcions alternatives de futur, que, en qualsevol cas, mena a un estat diferent del precedent.

És probable que aquesta definició sigui prou generosa i no serveixi per a reduir la varietat d'usos que criticava inicialment. De totes maneres, integra els ingredients principals del concepte tal com el farem servir aquí.¹ Hi ha, òbviament, aproximacions més rigoroses, com la de l'historiador alemany Gerhart Masur a l'hora de fixar les crisis històriques: només considera com a tals els canvis ràpids en els aspectes més vitals de les institucions, en les formes de pensament i de sentir i en les estructures econòmiques i de poder (Masur 1973). Per això, apunta que només s'han produït un parell o tres d'autèntiques crisis històriques en l'últim mig mil·lenni.

Des d'aquest punt de vista, una crisi només és identificable a posteriori, quan pot verificar-se que el resultat de l'estrès experimentat ha induït algun canvi radical en els pilars en què recolzava la situació prèvia. Si féssim cas d'aquesta posició tan ortodoxa, l'estudi de les crisis seria terreny exclusiu dels historiadors, dels que analitzen i interpreten el passat.

De totes maneres, aquesta visió més restrictiva se circumscriu als estudiosos. I és correcte que sigui així. Ara bé, d'un temps ençà, el mot ha transcendit les fronteres d'aquest món i s'ha convertit en un terme d'ús comú. La «culpa» l'ha tinguda la ciència econòmica.

Al llarg del segle XIX, els economistes van analitzar el comportament de l'economia i van elaborar la idea de cicle econòmic: associaren la crisi al període del cicle en què els indicadors econòmics són desfavorables per a la creació de riquesa. D'aquest plantejament, van néixer dues de les idees que més han quallat: la identificació de la crisi amb una situació perjudicial i l'assumpció que és transitòria i que, un cop superada, donarà pas a l'estabilitat perduda (i enyorada).

Aquest és, doncs, l'enfocament més generalitzat de les crisis, el que ens les fa témer i el que les distancia del concepte original de decisió «crítica», que recollia la proposta de definició. D'una situació d'exigència de resposta, l'hem transformada en un estat d'inquietud i mala jeia. És cert que sentim les prèdiques de molts gurús de l'administració d'empreses alligant-nos que les crisis constitueixen les oportunitats dels agosarats, dels innovadors, dels emprenedors... Tanmateix, aquest no és el sentiment general. Les crisis neguitegen i espanten; amb la propaganda que les acompanya, és lògic que sigui així.

El problema és que aquest neguit fa que els decisors aspirin a mitigar els impactes i trobar els camins per a retornar a l'estat conegut previ. Posem un exemple ben actual: l'alça dels preus del petroli és un míssil a la línia de flotació d'una economia absolutament dependent d'aquest combustible. Que s'hagin enfilat de

1. Més endavant, en considerem altres formulacions de diversos autors.

PERE TORRES GRAU

manera tan ràpida ha fet que se'n ressenteixi tothom (excepte les petrolieres, és clar). Ja s'han vist protestes de transportistes i pescadors, farts de contemplar inermes com el cost del combustible se'ls menja, voraç, el seu marge de guanys. Quina és l'aspiració immediata? Que els preus es resituïn dins d'una forquilla més assequible. Per tal d'aconseguir-ho, s'ha fet un munt de propostes: suprimir temporalment certs impostos, reclamar a l'OPEP que augmenti la producció, saltar-se les moratòries d'extracció de zones protegides pel seu interès natural (com Alaska) o turístic (com les costes del Golf de Mèxic). No s'hi contempla, doncs, el canvi radical, el punt de ruptura que podria suposar, per exemple, posar tots els esforços a «independitzar-se» del petroli. Malgrat que es parla d'estalvi energètic, d'energies renovables, d'energia nuclear... l'anàlisi del discurs mostra clarament que, ara per ara, totes aquestes opcions són complementàries i que, en realitat, l'aspiració primera és que els preus del petroli (i dels altres combustibles fòssils) se situïn a l'abast de les nostres butxaques.

Preval, doncs, la visió de la crisi com una amenaça, sovint difusa, que s'ha de neutralitzar com abans millor. En el fons, hem trivialitzat el concepte en fer-lo aplicable a gairebé qualsevol pertorbació involuntària, sobtada i poc controlable de l'estatus conegut,² a qualsevol escala i en qualsevol aspecte. Ja he indicat al començament l'àmplia varietat de casos a què apliquem el mot.

3. UNA DESORIENTACIÓ VITAL

Si som tan proclius a adjudicar l'etiqueta de crisi a aquesta varietat de fenòmens, es deu, probablement, al desconcert amb què vivim el nostre temps. Hi ha, com a mínim, tres fenòmens que hi convergeixen:

— L'acceleració de la història. Durant la major part de l'existència de la humanitat, la població, la renda i la innovació tecnològica han variat de forma lenta, tant que la majoria de persones ni se n'adonaven. Avui, el creixement demogràfic,³ el creixement econòmic i el progrés tecnològic tenen uns ritmes inimaginables fa mig segle. Davant aquest panorama, Lester R. Brown, president de l'Earth Policy Institute,⁴ adverteix:

La qüestió central és si l'acceleració del canvi, que forma part del paisatge modern, comença a excedir la capacitat de les nostres institucions per a afrontar-lo (Brown 2001).

2. Em refereixo a la involuntarietat de la víctima de la crisi, no necessàriament de qui l'ha provocada. Per no abandonar l'exemple del petroli, podria donar-se el cas que els països productors decidissin retallar el proveïment com a represàlia a una acció de la política exterior occidental. La seva retallada seria, òbviament, voluntària. Ara bé, per a les víctimes d'aquesta crisi, la situació seria clarament involuntària (a més de sobtada i poc controlable).

3. Qualificada d'explosió demogràfica pels autors més alarmats per l'evolució observada l'últim segle.

4. També fou fundador i director, abans de desvincular-se'n, del famós Worldwatch Institute.

— La ubiqüitat dels fenòmens. Probablement, ja vivim en la societat de l'espectacle que havia preconitzat Guy Debord: ell dibuixava una societat abduïda per una televisió omnipresent (Debord 1967). Aleshores, és clar, no s'augurava el que ja experimentem amb l'adveniment de la xarxa Internet i les seves immenses possibilitats d'estar permanentment penjats a una pantalla que ens situa en l'actualitat de qualsevol punt del món. Debord era marxista i ho descrivia com la victòria definitiva del capitalisme, la fi del progrés humà i l'esclavatge dels ciutadans (tot i que ells devien pensar que eren més lliures que mai). No comparteixo aquestes conclusions, però sí coincideixo que hem esdevingut progressivament espectadors —més que no pas actors— de la realitat, testimonis en línia de grans esdeveniments i de petites alegries o misèries personals. Cada vegada és més difícil per a la nostra ment discernir els fets ficticis i els fets reals i, sobretot, d'atorgar atenció a allò que no tingui format de videoclip.

— La col·lisió amb la realitat. Aquesta idea la manllevo d'Alvin Toffler, que va expressar-la a la seva obra «El xoc del futur» (Toffler 1970) de la manera següent:

En els tres escassos decennis que van d'ara al segle XXI, milions de persones corrents, psicològicament normals, patiran una brusca col·lisió amb el futur. Moltes d'elles, ciutadanes de les nacions més riques i tecnològicament més avançades del món, es trobaran amb una dificultat creixent per a mantenir-se al nivell de les contínues exigències de canvi que caracteritzen el nostre temps. Per a elles, el futur arribarà massa aviat.

En resum, som espectadors de fenòmens que passen molt de pressa, més de pressa del que som capaços d'assimilar. En conseqüència, ens sentim desarborats, abandonats a la deriva. Per això, estem disposats a creure que qualsevol grup a l'horitzó esdevindrà la tempesta perfecta, la definitiva. La nostra desorientació ens empeny a veure crisis arreu perquè, d'alguna manera, que tot estigui en crisi reforça la nostra presumpció que aquest món desbocat, que se'ns escapa indòmit, només pot anar de mal borràs.

I és que els canvis són, a més de ràpids, radicals. Hem esberlat les fronteres del coneixement en àrees molt sensibles, que obren expectatives tan brillants com espaiadores. El físic nord-americà Michio Kaku —un gran divulgador científic, d'altra banda— identificava aquests canvis radicals en tres grans matèries entrelligades (Kaku 1999):

- les biotecnologies, que permetran intervenir en la vida;
- la tecnologia quàntica, que conduirà al control de la matèria a escales fins ara impensables;
- la informàtica, que crearà màquines capaces de resoldre problemes complexos, inabastables al cervell humà individual.

Tot això està molt lluny de la quotidianitat heretada. Encara que alguns dels fruits d'aquestes revolucions els hem anat incorporant en la nostra manera de

PERE TORRES GRAU

fer, no els hem interioritzat en la nostra manera de pensar. Experimentem l'anomia tal com va descriure-la Durkheim. Les crisis ens reconforten psicològicament perquè ens reivindiquen: no pot anar bé allò que no comprenem, que no dominem...

4. LES CLAUS

Que l'ús habitual de crisi la vinculi més a una confluència de factors desfavorables que alteren un *statu quo* no ens hauria de fer desistir d'analitzar-la des d'una perspectiva lligada a la necessitat de prendre una decisió per a provocar un canvi, tal com la plantejàvem a la definició. Amb aquest aproximació, els elements clau de la crisi serien els següents:

1. Es produeix una esquerda en l'estat previ —que, a la llum del fenomen global, podríem considerar estacionari—, la qual obre la possibilitat d'un canvi profund.

2. El procés s'inicia aparentment de forma sobtada i es desenvolupa, si més no la fase aguda, a una velocitat molt ràpida.⁵ Potser hi ha aspectes que s'haurien esdevingut igualment, però a un ritme força més lent. La velocitat contribueix a la desorientació i dificulta l'adopció de decisions tranquil·les i ponderades (la qual cosa es pot traduir tant en decisions precipitades com en la manca de decisions). Constantment, apareixen noves dades que superen les anteriors i desbaraten les precàries previsions efectuades.

3. S'hi donen dues propietats que no sabem aprehendre i, en conseqüència, se'ns fa difícil d'administrar:

- a. Que hi ha incertesa, és a dir, impredictibilitat. No només desconeixem com evolucionarà el procés sinó que no podem garantir que les nostres mesures tinguin l'efecte pretès. A més a més, el col·lapse del sistema és un opció que no es pot descartar.
- b. Que hi ha complexitat, és a dir, una xarxa densa de lligams entre elements aparentment inconnexos. Així, una mesura calculada sobre uns determinats elements genera inesperats impactes en altres elements.

4. Es constata que alguns elements són irreversibles, que ja no es podrà restituir la situació prèvia sinó que s'ha de construir un nou estat.

5. Que s'iniciï sobtadament no significa que sigui del tot inesperat. Sovint, hi ha molts indicis i, fins i tot, experts que avisen anticipadament, però indicis i avisos són ignorats o bandejats per pràcticament tothom. En conseqüència, quan els fets anunciats ocorren, la majoria els interpreta com a nous, imprevistos, sobtats.

Tots aquests elements, és clar, estan lligats a la necessitat de prendre decisions. Una crisi no és una pel·lícula que mirem còmodament des del sofà sinó més aviat un drama en què actuem, ni que sigui com a extres sense línia de text.

La gran queixa que s'ha fet al govern espanyol durant els primers mesos de la crisi del 2008 és que no prenia decisions. Acceptant que les crisis tenen una gran capacitat de generar paràlisi —per totes les dificultats esmentades a l'hora de calibrar bé el fenomen—, l'única sortida és intentar de fer-hi alguna cosa.

I, en aquest punt, podem introduir un altre factor determinant: les crisis es consoliden i propaguen pels mecanismes típics del contagi.

Un recent treball sobre les crisis borsàries és molt il·lustratiu sobre aquesta qüestió (Harras i Sornette 2008). Els investigadors de l'ETH Zürich⁶ han simulat el comportament d'un mercat financer analitzant l'actuació dels seus agents tenint en compte tres fonts d'informació: la pública, la privada i el que fan els seus veïns. S'hi observa que, en determinades circumstàncies, la font més rellevant és aquesta última. Cada agent observa l'actuació del veí i l'imita. La primera conseqüència és que el resultat —fer pujar el preu d'un bé o d'una acció— és el previst. Lògicament, si tothom s'interessa pel mateix producte, aquest augmenta el seu valor. El resultat és que augmenta la «confiança» en el veí i s'imita el que fa amb més convicció, fins al punt que apareix una sincronització de les actuacions de cada vegada més agents. Així, els preus s'eleven artificialment, allunyant-se del valor real i generant una bombolla. Quan la situació esdevé insostenible i la bombolla esclata, la crisi sorgeix. Com ja s'ha dit, és probable que moltes veus hagin advertit que hi havia una bombolla, però que hagin estat ignorades perquè allò que comptava era el rendiment immediat que s'obtenia o es preveia obtenir.

En totes les crisis, poden descobrir-se mecanismes de contagi semblants al descrit. El contagi també és important per a la superació de les crisis; al capdavant, la recuperació de la confiança hi té molt a veure.

Relacionat amb el contagi, hi ha un últim element clau: les crisis són notíciables. Per això, el tractament que els mitjans de comunicació donen a les crisis també influeix en la seva magnitud, el seu desenvolupament i la possibilitat de gestionar-les. En línies generals, l'enfocament mediàtic d'una crisi consisteix a advertir sobre la urgència de l'amenaça i fer avinent la necessitat d'una resposta dramàtica⁷ per part d'algú per tal d'evitar el desastre (Weaver 1994).

Aquesta és l'aproximació que convé més per a captar l'interès, provocar reaccions obligades pels actors assenyalats amb el dit acusador i, en definitiva, prolongar el temps de vida de la notícia.

En aquest context informatiu, l'apel·lació a amenaces fa que els polítics rebin més atenció per part dels mitjans i, per tant, s'hi rabegen. Aquest clixé s'ha interioritzat tant que s'ha acabat revertint: molt sovint, una reforma, un programa, una

6. L'ETH Zürich (*Eidgenössische Technische Hochschule Zürich*) és l'Institut Federal de Tecnologia de Suïssa.

7. En el sentit que determina l'èxit o el fracàs i, per això, agafa tints propis del comportament heroic.

PERE TORRES GRAU

iniciativa... es presenta amb una justificació implícita de prevenir mals majors, d'anticipar-se a crisis futures.

D'altra banda, un estat de crisi té un avantatge preciós: eximeix de la necessitat d'ocupar-se dels problemes crònics, de fons, perquè tothom entén que es destinin tots els esforços a l'emergència. En tenim una pila d'exemples. Un de recent: la facilitat amb què tanta gent s'ha repenjat en la crisi econòmica per a demanar que s'ajorni, una vegada més, la resolució de l'abusiu dèficit fiscal que pateix Catalunya. Com és evident, la resolució del dèficit fiscal, més que dificultar, contribuiria a superar la crisi global.

Una crisi, doncs, és un fenomen complex, enrevessat, imprevisible. Al mateix temps, les nostres actituds davant la crisi sovint contribueixen a fer-lo més complex, més enrevessat i més imprevisible. I aquesta també n'és una característica definitiva. Tornarem sobre aquesta qüestió més endavant.

5. LES TIPOLOGIES

Hi ha hagut pocs exercicis sistemàtics per a establir una teoria de les crisis i, en el seu marc, fixar-ne una tipologia. Potser l'aportació més original correspongui a Jacob Burckhardt en una sèrie de conferències pronunciades el 1868 a Basilea (Suïssa) i recollides pòstumament en un llibre (Burckhardt 1983). En essència, Burckhardt considera que la història és el fruit del pas lent de tres grans forces que interactuen i s'influeixen recíprocament: l'estat, la religió i la cultura. Ara bé, de tant en tant, s'esdevenen certs fenòmens que precipiten els canvis: són les crisis històriques.

D'aquestes, n'hi ha de genuïnes i de superficials. Les crisis de debò són les genuïnes, per bé que només es poden identificar a posteriori, pel seu impacte. Són les crisis que provoquen transformacions radicals de la forma de viure. Aquesta condició fa que les crisis genuïnes siguin ben poques. Burckhardt les considera, d'altra banda, com un signe de vitalitat, com una prova de creixement; al capdavant, permeten que la gent aprengui a distingir entre allò que és trivial i allò que és fonamental.⁸ Per aquesta exigència, Burckhardt avisa que hi ha moltes crisis falses, és a dir, situacions amb aparença de crisi però que no provoquen canvis radicals.

Burckhardt reflexiona sobre els grans cicles històrics i, per aquest motiu, les «seves» crisis han de ser de naturalesa civilitzatòria. Els economistes, en canvi, es fixen en els cicles econòmics i les seves crisis tenen una altra naturalesa, més modesta. Igualment, en el quefer diari, hi ha crisis de significació menor com les experimentades habitualment per les organitzacions. De fet, hi ha molta més literatura sobre les crisis de les organitzacions.⁹ El fet de ser sis-

8. Les idees de Masur en aquest mateix sentit —que he comentat anteriorment— se sustenten en l'obra de Burckhardt.

9. És evident que atorgar-los una significació menor només té sentit des d'aquesta visió més general de les crisis. No pretenc menystenir la duresa per a l'organització o les persones que les pateixen.

CRISI... QUINA CRISI? APROXIMACIÓ A UN CONCEPTE UBIC

temes ben delimitats, amb una certa cultura de «defensa» respecte de l'exterior, ha afavorit que tinguin més sensibilitat a les amenaces potencials, que vulguin esquivar-les o pal·liar-les i que, en conseqüència, hagi sorgit una bona colla d'experts que han reflexionat, teoritzat i assessorat sobre aquesta matèria.

Així, s'ha definit una crisi d'organització de la manera següent (Pearson i Clair 1998):

Una crisi d'organització és un esdeveniment de baixa probabilitat i elevat impacte que amenaça la viabilitat de l'organització i es caracteritza per l'ambigüitat de la causa, de l'efecte i dels mitjans de resolució, igual que per la creença que les decisions s'han de fer amb rapidesa.

En aquesta mateixa línia, podem trobar bastants intents de classificació de les crisis pròpies de les organitzacions. En la majoria de casos, el criteri bàsic és la causa que les indueix. Posem, a tall d'exemple, una proposta de set tipus de crisis pròpies d'organitzacions socioeconòmiques segons el motiu que les provoca (Kippenberger 1999):

- desastres naturals
- desastres tecnològics
- enfrontaments
- actes de malvolença
- valors inapropiats de gestió
- enganys
- males conductes

En trobaríem d'altres del mateix estil, una mena de llistes d'accions que deriven en crisis. Un exercici més elaborat fou realitzat per Ian I. Mitroff fa quinze anys. Aquest investigador, de reconeguda autoritat en la matèria, va definir un sistema de coordenades amb dos eixos que dibuixen quatre quadrants. Un eix és l'origen de la crisi, si és intern o extern. L'altre valora la naturalesa del fenomen i va des de la tècnica/econòmica, a un extrem, a la social/humana, a l'altre (Pauchant i Mitroff 1992). Així, podem tenir:

- crisis tecnicoeconòmiques provocades per causes internes, com un accident greu
- crisis tecnicoeconòmiques degudes a factors externs, com un desastre natural
- crisis sociohumanes induïdes per factors interns, com un frau
- crisis sociohumanes generades per impactes externs, com un atemptat terrorista

Aquesta distribució segons dos eixos serveix per a enfocar de millor manera les respostes, les estratègies de gestió d'una crisi.

PERE TORRES GRAU

Entre les crisis típiques de les organitzacions i les magnes crisis històriques, encara hi ha espai per a les crisis regionals —dit des d'una escala planetària. En aquest cas, ha estat la Comissió Europea qui n'ha fet una classificació tipològica i ha establert tres grans categories:¹⁰

- a) els desastres naturals
- b) els conflictes armats
- c) les crisis estructurals (causades pel declivi de les condicions polítiques, socials i/o econòmiques)

En qualsevol cas, allò més rellevant és que totes tres tenen un fons comú: quan s'estudia la manera com hi responen els decisors, s'observa un patró de resposta força semblant (Rosenthal *et al.* 1989).

6. LES ESTRATÈGIES

S'ha de tenir una estratègia per a fer front a les crisis? En la teoria, hi haurà una coincidència pràcticament unànime que sí, que convé tenir-la. En la pràctica, no es fa. Hi pesa la idea que les crisis són impredecibles i, quan apareixen, s'acceleren tots els fenòmens fins a una velocitat fora de control. Hi has d'actuar, però et serveix de ben poc disposar d'uns protocols preestablerts sobre com fer-ho.

No tothom opina igual, és clar. Les discrepàncies s'originen, en realitat, en la diferent concepció sobre què és realment una crisi. Els uns es decanten per contemplar-la com un esdeveniment, uns altres la conceben com un procés. En el primer cas, l'estratègia només es pot basar en la reacció; en el segon, en canvi, pot jugar amb la detecció precoç i la prevenció. Per això, des d'aquesta última perspectiva, podríem dir que totes les crisis són crisis anunciades.

Aprofundirem aquesta concepció de la crisi com a procés seguint la sistematització de les idees existents que va efectuar Christophe Roux-Dufort, professor de l'escola d'administració d'empreses EMLyon (Roux-Dufort 2005). Lògicament, va aplicar la seva anàlisi al cas de les organitzacions empresarials; de totes maneres, el lector s'adonarà que, salvant les distàncies oportunes, la reflexió de fons és extrapolable a altres tipus de crisis.

La tesi bàsica d'aquesta línia de pensament és que la crisi d'una organització resulta de la combinació de tres factors:

a) Imperfeccions corporatives

Són les anomalies i els errors que es donen en una organització i que són pròpies de la seva mateixa naturalesa. Tanmateix, que siguin ignorades quan es mani-

10. La Comissió Europea defineix aquestes categories en una comunicació del 23 d'abril del 2001 sobre el seu paper davant les crisis que es donen a països en vies de desenvolupament.

festen de manera tímida pot fer que vagin augmentant de dimensió fins que compliquin greument la situació.

b) Ignorància gerencial

Segons els experts, el bon funcionament dels directius d'una organització depèn del seu nivell d'autoestima i, per això, conscientment o no, vetllen per a mantenir-lo elevat. Això els porta sovint a relativitzar la importància d'aquelles petites imperfeccions que detecten o a racionalitzar-les quan són més grosses, de manera que defugen —novament, de manera conscient o no— la revisió dels plantejaments o les decisions que han efectuat.

c) Factor disparador

Amb l'acumulació d'imperfeccions corporatives i de comportaments basats en la ignorància gerencial, es congrien les condicions perquè un cert esdeveniment desencadeni el desastre, el que habitualment anomenem crisi (encara que, stricto sensu, segons aquesta concepció de la crisi com a procés, aquesta ho abastaria tot, des de les primeres imperfeccions).

Amb aquests elements, Roux-Dufort elabora un procés seqüencial de crisi conformat per quatre etapes:

Fase 1: anomalies amb inadvertement

En l'organització es produeixen petites anomalies o disfuncions. Podrien ser senyals de problemes futurs, però la seva insignificança fa que els gestors no se'n adonin o no els atorguin cap mena d'atenció. En realitat, els gestors no estan preparats per a identificar si alguna d'aquestes anomalies representa un indicatiu de crisi, perquè, en el seu mode de treball, preval el seguiment de rutines, les quals menystenen tots aquests episodis marginals.

Fase 2: vulnerabilitats amb normalització

Certes anomalies poden alimentar-se i créixer fins al punt de generar vulnerabilitats a l'organització. Aquestes tenen major grau de visibilitat i poden ocasionar maldecaps —ni que sigui a alguna secció de l'estructura. Són senyals més forts que pot haver-hi una crisi en marxa. De totes maneres, solen barrejar-se amb altres senyals que indiquen que tot funciona segons el previst. Així doncs, poden ser senyals perceptibles però, en el context general, són ambigus. Per això, els gestors tendeixen a «normalitzar-los», és a dir, a interpretar-los segons l'esquema vigent. Molt sovint, els atribueixen a factors aliens passatgers i procuren d'aclimatar-s'hi.

Fase 3: trastorns amb negació

Alguna anomalia més aguda que les usuals, que tant pot ser d'origen intern com extern, actua sobre un teixit que ha acumulat vulnerabilitats i les fa evidents de cop. Ara es produeix una ruptura entre la realitat observada i la visió interpretativa que se'n tenia —i que governava les decisions que es prenia. Els gestors

PERE TORRES GRAU

s'adonen que els instruments que coneixen potser no serveixen per a fer front a la nova situació i, per això, poden entrar en un ansiós estat de paràlisi. A més, aquí s'hi sumen altres factors clau, descrits anteriorment, com la velocitat que adquireix el procés i el decreixent marge de maniobra per a reaccionar. Per això, la resposta psicològica és la negació: allò no passa o no té la magnitud que li atribueixen i en cap cas és responsabilitat de la gestió que s'està fent, per la qual cosa és preferible no esverar-se i continuar actuant com d'habitud.

Fase 4: desequilibri¹¹ amb intensificació

L'anomalia aguda, les vulnerabilitats acumulades i la negació dels fets fan esclatar, finalment, la situació. La crisi esdevé externament visible i, aleshores, ja no hi ha possible marxa enrere. Es posen en qüestió les decisions i les capacitats dels gestors, que poden sentir-se amenaçats. Per això, s'impliquen de forma més decidida i més intensa en la gestió de la situació i intenten compensar les acusacions d'inacció amb determinació, però apliquen les velles receptes que coneixen —la urgència per a salvar la seva posició fa inviable de pensar solucions innovadores. La intensificació de mesures conegudes, vàlides en crisis passades, pot comportar que l'actual es compliqui encara més. Ja se sap que les solucions «velles» difícilment són útils per a fer front a problemes nous.

Aquestes són les quatre fases que fa servir Roux-Dufort per a mostrar el procés de generació d'una crisi. Com hem comentat, en la visió de la crisi com un esdeveniment, aquesta coincidiria només amb la fase quarta (i, potser, amb alguns elements de la tercera).

Quan es considera una crisi com un esdeveniment derivat de factors incontrolables, és obvi que només té sentit explorar quina reacció s'ha d'activar per a fer-hi front. Com que aquesta reacció també és necessària quan, en l'altra concepció, s'arriba a la fase quarta, ho podem abordar conjuntament. Així doncs, l'estratègia per a les crisis pot dividir-se en:

- els mecanismes preventius, aplicables a les fases 1, 2 i 3 de la concepció de procés;
- els mecanismes reactius, corresponents a la fase 4 d'aquesta concepció i a la crisi sencera tal com la considera la concepció d'esdeveniment.

Així doncs, l'estratègia de reacció pot compartir molts elements, tant si la crisi es veu d'una manera com si es veu de l'altra. La gran diferència, com ja hem indicat, és que la visió de la crisi com a procés permet impulsar mecanismes de detecció precoç i, en conseqüència, dissenyar estratègies de prevenció o de reducció dels efectes.

11. Roux-Dufort fa servir el mot *crisi* en aquesta quarta fase. Tanmateix, ho trobo un contrasentit. Si el seu postulat és que la crisi és tot el cicle de quatre fases, introdueix un equívoc quan bateja així una de les fases (per assimilació al que denominen crisi des de la visió d'aquesta com a esdeveniment). M'he pres la llicència d'esmenar-ho i usar *desequilibri*.

7. PREVENIR O COM PROCURAR DE NO ARRIBAR-HI

W. Timothy Coombs recomana que una organització estigui preparada sempre per a fer front a una crisi, com a part del seu ADN organitzatiu (Coombs 2006). En aquest sentit, planteja tres eixos bàsics:

- mantenir una xarxa de sensors de les anomalies i un pla actiu per a gestionar-les
- superar la resistència al canvi
- integrar la gestió de crisis a la cultura corporativa

Coombs, en línia amb la concepció de la crisi com a procés, vol capgirar l'enfocament clàssic d'aquesta qüestió. Com ja s'ha vist, les organitzacions en general, i les empreses en particular, solen considerar tabú el mot crisi.¹² No se n'ha de parlar i la millor manera d'aconseguir-ho és no pensar-hi. En canvi, l'autor sosté que els fenòmens que desemboquen en crisis són inevitables i que, per tant, s'han d'encarar obertament i que, fent-ho així, es pot aconseguir d'evitar-ne algunes i de minimitzar l'impacte de la resta. En conseqüència, la gestió de crisis no és una resposta a un fenomen inesperat sinó una activitat permanent per a reduir el marge d'inadvertiment i augmentar el de capacitat de maniobra.

Amb aquest mateix esperit, s'han fet treballs sobre com han de preparar-se les institucions acadèmiques nord-americanes per a un context més turbulent. Així, s'ha conclòs que un programa ideal per a aquestes situacions té quatre components (Mitroff *et al.* 2006):

- preparació prèvia per a un ampli ventall de situacions de crisi
- establiment de mecanismes de recollida d'informació i d'amplificació dels senyals d'alerta que anticipen les crisis
- creació d'un equip estable i interdisciplinari de gestió de crisis
- inclusió de les parts interessades en els plans de crisi

Podríem allargar-ho amb les recomanacions d'altres experts, però no s'hi afegiria informació nova. Sempre es gira al voltant d'unes poques idees, que podríem resumir en les següents:

- Els directius han d'assumir que les crisis són processos llargs, que s'inicien tímidament i que van agafant intensitat i gravetat a mesura que s'alimenten sense respostes o sense respostes adequades. L'efecte de papallona hi és ben notori.
- Els directius han d'entendre, doncs, que les anomalies poden tenir significat, que detectar-les i analitzar-les no és una pèrdua de temps sinó una

12. Per a ser més estrictes, hauríem de dir que és tabú per als directius de les organitzacions.

PERE TORRES GRAU

inversió per a evitar mals futurs. Certament, hi ha anomalies que no tenen cap rellevància, però n'hi ha d'altres que sí. S'ha de saber, doncs, extreure la informació existent arreu i intepretar-la. En aquest sentit, Michael D. McMaster, un expert en gestió del coneixement, ha postulat la necessitat d'una visió diferent de la informació. Així, en fa una definició inusual: un element d'informació és un canvi que comporta una diferència (McMaster 1996). La informació té valor en la mesura que hi hagi algú que pugui entendre aquest canvi i la diferència que comporta. En conseqüència, és essencial que es reculli informació però que hi hagi algú capacitat per a interpretar-la.

- Els directius —i aquesta és la part difícil— han d'aprendre que alterar decisions en funció d'anomalies no representa un perillós reconeixement d'errors propis i que, per tant, no han d'esforçar-se a defugir o maquillar aquesta mena de situacions. Ben altrament, han d'apreciar que allò que realment val de la seva feina és arribar a bon port, encara que, de vegades, calgui canviar el rumb davant la presència d'entrebancs a la ruta inicialment traçada.

8. REACCIONAR O COM PROCURAR DE NO QUEDAR-S'HI

Un cop arribats al desequilibri, a la crisi en la seva expressió més crua i perjudicial, s'ha de saber respondre-hi.

Una mena de fil conductor reiteratiu en la moderna literatura sobre la gestió de crisis és la idea de complexitat. Una crisi impacta sobre aspectes psicològics, sociopolítics, tecnològics i estructurals (Pauchant i Douville 1993). En conseqüència, la gestió d'una crisi els ha de tenir tots en compte. Per això, la millor manera d'abordar-la és mitjançant l'aproximació sistèmica, en la qual les interaccions entre els elements tenen tanta o més importància que els elements mateix (Bowonder i Linstone 1987).

Igualment, la complexitat recomana que els equips de gestió de les crisis estiguin integrats per professionals de diverses disciplines, la qual cosa comporta un nou risc, l'anomenat efecte de la torre de Babel (Shrivastava 1993): cadascú parla la seva llengua, és a dir, cadascú té la perspectiva particular de la seva disciplina i, en comptes de fer un esforç de pedagogia —l'explicació clara dels propis supòsits— i de permeabilitat —la receptivitat a les explicacions dels supòsits dels altres—, es malda per destacar i propugnar la visió particular.

Es fan necessàries, doncs, dues menes d'habilitats: la negociadora i la comunicativa. En realitat, són útils tant internament —per a administrar les interaccions dels gestors de la crisi— com externament —per a vehicular les relacions amb les parts interessades, les administracions o el públic en general.

Entrar a analitzar aquestes habilitats supera amb escreix les pretensions —i la llargada— d'aquest article. Tanmateix, potser sí que convé apuntar que la comunicació de crisi, tot i ser una disciplina de llarga tradició, mostra una vegada i una altra enormes dificultats per a tenir èxit, per a complir els seus objectius. Potser la

causa és la seva comprensió errònia de la naturalesa de la comunicació —i de la mateixa informació. Hi domina l'antiga visió lineal, mecanicista, d'emissor-missatge-receptor. No obstant això, s'acumulen evidències que, en general, la comunicació té un comportament no lineal, més propi dels sistemes amb un cert component caòtic: no és jeràrquica, presenta innombrables interferències —agents intermediaris, rumors, prejudicis...

Per tant, també en aquest terreny esdevé imprescindible un reciclatge a fons dels prejudicis que imposen determinades conductes sobre la «millor» manera de reaccionar a les crisis. Complexitat, interdisciplinarietat, negociació, comunicació... són, doncs, ítems a tenir en compte, a aprofundir en el seu coneixement teòric i pràctic. Altrament, repetiríem els errors del passat.

9. APRENDRE O COM PROCURAR DE NO TORNAR-HI

Jacques Derrida afirmava que la responsabilitat és, en realitat, el record de les crisis passades (Derrida 1983). Saber que allò que donàvem per garantit pot esberlar-se en qualsevol moment fa que intentem actuar amb responsabilitat, amb la pretensió de foragitar reincidències. Passa que, quan estem immersos en la fase més dramàtica d'una crisi, la nostra prioritat se centra a superar-la. No volem pensar en res més que en allò que convé fer per a recuperar el temps. I, quan ho hem aconseguit, enguegem els nostres mecanismes mentals per a oblidar ràpidament la maltempada.

No hauria de ser així. Afortunadament, la gestió del risc —disciplina que s'inscriu plenament en la prevenció de crisis— va obrint-se camí.

Els australians Alan M.G. Jarman i Alexander Kouzmin van presentar fa vint anys una abstracció de les classes de presa de decisions que estan vinculades a la prevenció de crisis. L'esquema consistia en tres capes de variables:

- els estats ambientals
- els processos decisionals
- els estats tecnològics

En aquella època, van desenvolupar amb intensitat les interrelacions entre els estats ambientals i els processos decisionals. Més recentment, van reorientar el seu interès cap al tercer component: el tecnològic (Jarman i Kouzmin 2007). En aquest sentit, el model presenta tres tipus de situacions decisionals:

a) *Determinística*

Correspon a la pràctica clàssica de l'enginyeria. Es basa en càlculs de variables que determinen els factors de seguretat perquè un determinat dispositiu fun-

13. Tradueixo literalment el mot anglès *squishy*. Certament, és un adjectiu que s'aplica a objectes tous, poc consistents, semblants a una esponja. Referint-se a problemes, sembla que fou usat per primera vegada per un analista de la Rand Corporation i va aplicar-ho a aquells problemes que semblen ben formulats només si no ens hi repengem gaire o no furguem massa en les seves assumpcions (Strauch 1975).

PERE TORRES GRAU

cioni amb total garantia. Es parteix de la convicció que, si se segueixen les «instruccions», res no ha d'anar malament.

b) Paraòptima

La voluntat d'evitar excessives despeses fa que es busqui aquell punt subòptim dels diferents elements de disseny que limita el risc a un nivell acceptable a uns costos també acceptables.

*c) Esponjosa*¹³

En aquest cas, hi ha molts més actors implicats, molts factors incidents que interactuen, de manera que la situació és molt complexa, amb elevats graus d'incertesa. Les decisions aquí són molt més obertes, necessiten més graus de llibertat i una gestió més flexible, més retroactiva.

Els mateixos autors posen com a exemples il·lustratius de les tres situacions, respectivament, una central nuclear, un transbordador espacial i la seguretat aèria.

El tipus de decisió que ens interessa més aquí és el tercer. Les crisis actuals, com hem vist, són complexes. Són les típiques d'una societat del risc, en què es dona una llei de desbordament del risc que s'ha formulat així (Mir 1999):

En la fase actual de desenvolupament de la societat industrial, la taxa de creixement natural del risc és superior a la taxa de creixement de la renda. Com a conseqüència, també es pot afirmar que aquelles societats que experimentin un creixement de la renda per càpita tindran una taxa de creixement natural del risc superior a la taxa de creixement de la població i, per tant, augmentarà el risc per persona.

El mateix autor explica per què es produeix aquest augment accelerat del risc: perquè es creen noves utilitats que porten associades riscos addicionals, perquè els objectes de risc s'usen amb més intensitat, perquè apareixen riscos globals a causa de la globalització de l'economia i perquè efectes secundaris latents es tornen visibles.

És el signe, doncs, dels nostres temps. Erikson (1994) ja havia advertit que els desastres tecnològics creixen en nombre i en escala a mesura que els éssers humans posem a prova els límits exteriors de la nostra competència.

Afirmar que vivim en una societat del risc no és cap novetat; és una idea que ja forma part del nostre bagatge discursiu. Ben diferent és que una tal idea hagi amarat la nostra forma de percebre el món i de fer-hi front. Aquesta és, en realitat, la qüestió: patim crisis freqüents, de diferent abast i intensitat, perquè no hem interioritzat la societat del risc o, més ben dit, les propietats que la caracteritzen.

Amb independència de la seva escala, hem de veure les crisis com processos llargs, que s'originen molt abans que n'esclati la fase aguda i les hem de veure com fenòmens gestionables des de bon començament si s'adopten els mecanismes de detecció i d'interpretació adequats. Per a fer-ho, hem de canviar alguns paradigmes i hem d'adquirir noves habilitats. Per això, hem de posar en entredit el que pensem que sabem sobre les crisis i revisar-ho a fons. En realitat, les estratègies de gestionar les crisis fa temps que mostren anomalies i acumulen vulnerabilitats

malgrat que vulguem ignorar-ho i negar-ho. En aquest terreny, doncs, també hi ha una crisi anunciada.

BIBLIOGRAFIA

- BOWONDER, B.; LINSTONE, H. «Notes on the Bophal accident: risk analysis and multiple perspectives». *Technological Forecasting and Social Change*, 32 (1987), 183-202.
- BROWN, LESTER R. *Eco-economy: building an economy for the Earth*. Nova York: W. W. Norton & Company, 2001.
- BURCKHARDT, J. *Consideracions sobre la historia universal*. Barcelona: Edicions 62, 1983.
- COOMBS, W. T. *Code red in the boardroom: crisis management as organizational DNA*. Nova York: Praeger Publishers, 2006.
- DEBORD, G. *La société du spectacle*. París: Buchet-Chastel, 1967.
- DERRIDA, J. «The principle of reason: the University in the eyes of its pupils.» *Diacritics*, Vol. 13 (1983), 3, 3-20.
- ERIKSON, K. T. *A new species of trouble: explorations in disasters, trauma and community*. Nova York: W. W. Norton & Company, 1994.
- HARRAS, G.; SORNETTE, D. «Endogenous versus exogenous origins of financial rallies and crashes in an agent-based model with Bayesian learning and imitation». *Swiss Finance Institute Research Paper*, 8-16, 2008.
- JARMAN, A. M.G.; KOUZIM, A. *Technological disasters: policy imperatives in high-technology settings*. *Social & Public Policy Review*, Vol. 1, 2007. <<http://www.plymouth.ac.uk/files/extranet/docs/SSB/Kouzmin%20and%20Jarman.pdf>>
- KAKU, M. *Visions: how science will revolutionize the 21st century and beyond*. Nova York: Oxford University Press, 1999.
- KIPPENBERGER, T. «Facing different types of crisis». *The Antidote*, Vol. 4 (1999), 3, 24-27.
- MASUR, G. «Crisis in History.» *A Dictionary of the history of ideas*, vol. 1, editat per Philip P. Wiener, 589-595. Nova York: Scribner, 1973.
- MCMASTER, M. D. *The intelligence advantage: organizing for complexity*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.
- MIR, N. *Societat, estat i risc*. Barcelona: Beta Editorial, 1999.
- MITROFF, I. J.; DIAMOND, M.; ALPASLAN, C. M. «How prepared are America's Colleges and Universities for major crises? Assessing the state of crisis management.» *Change*, Vol. 38 (2006), 1, 60-67.
- PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. «Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991.» *Industrial and Environmental Crises Quarterly*, Vol. 7 (1993), 43-63.
- PAUCHANT, T.; MITROFF, I. I. *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.

PERE TORRES GRAU

- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. *Reframing crisis management*. Academy of Management Review, gener 1998. <http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-385457_ITM>
- ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; 'T HART, P. (eds.). *Coping with crises: the management of disasters, riots and terrorism*. Springfield (Illinois): Charles C. Thomas, 1989.
- ROUX-DUFORT, C. «A passion for imperfections: revisiting crisis management». *Cahiers de Recherche EM Lyon*, 2005/03, 2005.
- SHRIVASTAVA, P. «Crisis theory/practice: towards a sustainable future.» *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7 (1993), 23-42.
- STARN, R. «Historians and Crisis.» *Past & Present*, Vol. 52 (1971), 3-22.
- STRAUCH, R. E. «Squishy problems and quantitative methods». *Policy Sciences*, Vol. 6 (1975), 2, 175-184.
- TOFFLER, A. *Future shock*. Bantam Books, 1970.
- WEAVER, P. *News and the culture of lying*. Nova York: Free Press, 1994.