

**1. Surpresa:** A cultura de gestão desenvolvida nos últimos anos enfatiza a invencibilidade de gestores e líderes. A atitude prevalecente hoje é que os gerentes “espertos” não sofrerão durante uma crise. A consequência dessa ilusão é que o estado de prontidão necessário não é atingido.

A surpresa gerada pelas crises está relacionada à percepção dos líderes “espertos” de que a capacidade de resposta, pensada em um ambiente de onipotência administrativa e otimismo, será adequada no momento da crise.

**2. Descrença:** Surge em uma crise devido a percepção inicial de que o acontecimento “deve ser um erro”. Afinal crises não acontecem aqui, comigo. Mesmo que algo adverso esteja ocorrendo claramente, as mentiras começam: “Não sabemos o que está acontecendo”; “Isso não pode ser sério”; “Não é uma crise e provavelmente acabará rapidamente”; “Não se preocupe”. Enquanto o gestor fala isso certamente as coisas estarão piorando.

**3. Silêncio:** É a estratégia mais tóxica possível. Faz você parecer um chato, um mentiroso, rapidamente se torna não confiável, seja verdade ou não. Existe um problema sério com esta estratégia. Não há maneira razoável, racional ou honrosa de explicar por que o gestor não está fazendo nada (verdadeiro ou não), por que permaneceu em silêncio por tanto tempo. O silêncio é a falta de ação intencional e demonstra incompetência, medo, arrogância e confusão. A combinação do silêncio com a descrença pode gerar um grande dano à reputação, faz com que mesmo uma resposta tecnicamente perfeita seja lembrada como atrapalhada, confusa e mal comunicada.

**4. Paralisia:** esperar para falar e adiar a tomada de decisões até que chegue a informação esperada (de que não há crise). Essa etapa impõe um período de silêncio tóxico. Não agir imediatamente, mesmo que com alguma imprecisão, é difícil de explicar ou de pedir desculpas. Não fazer nada, mesmo quando parece ser a melhor coisa, pode ser inexplicável.

**5. Negação:** Recusa em aceitar o fato de que algo de ruim realmente aconteceu e que pode haver vítimas ou outros efeitos negativos que exigem reconhecimento e respostas imediatas. As abordagens racionais que foram utilizadas nos modelos e simulações durante o treinamento falharão. Elas são falhas desde o início, porque quando a crise se instala, uma circunstância irracional, acaba encontrando modelos, definições, dados e gerenciamento otimistas, o caos resultante sempre vence, às vezes por um longo tempo.

**6. Eu também sou Vítima:** Este fato começa a ocorrer quase que imediatamente, durante as ações que buscam minimizar o impacto da “não-crise” na organização.

Quando a liderança da organização fica surpresa por toda a atenção dada àqueles que são vítimas. A confusão chega e os gritos começam: “Ei, somos vítimas também!”

Como a mídia e a comunidade e até mesmo alguns funcionários confirmam problemas internos e culpam a organização, há uma resposta emocional que paralisa o gerenciamento da crise. Ei, eles dizem uns aos outros, somos vítimas também, fomos feridos e sofremos como

qualquer outra pessoa. Ainda assim, a visibilidade e a preocupação concentram-se nas vítimas reais, e não na organização e seu bom comportamento ao longo dos anos.

É essa paralisia nas decisões, causada pela injustiça das situações de crise, que pode afetar o gerenciamento da crise. O problema é que a primeira questão que o gestor quer resolver é o reconhecimento do seu próprio sofrimento, enquanto obtém algum crédito por todas as coisas boas que fez antes que a crise ocorresse.

Na mente da alta administração, muitas vezes reforçada por pessoas de relações públicas bem-intencionadas, mas ingênuas, o bom trabalho feito pela organização deve contrabalançar os danos, até mesmo a morte e a destruição, que foram causados.

**7. Muita testosterona:** Frequentemente, a primeira resposta pública da administração é procurar maneiras de reagir, em vez de lidar com o problema. Recuse-se a ceder, recuse-se a respeitar aqueles que possam ter uma opinião divergente. Isso porque a primeira reação da administração à crise é geralmente emocional ou emocionalmente motivada. A gestão de crises sempre coloca a administração em crise.

**8. Arrogância:** Relutância em pedir desculpas, expressar preocupação ou empatia, ou assumir a responsabilidade apropriada: “Se fizermos isso, seremos responsáveis” ou “Vamos criar um precedente”. A arrogância também é responsável pela falta de prontidão, que é epidêmica entre a administração excessivamente otimista, excessivamente confiante e sobrecarregada pela crise.

Estudos demonstram que a prontidão das organizações é consistente em uma pequena porcentagem. Poucas estão realmente preparadas para administrar crises, mesmo nas melhores empresas. Essa falta de prontidão emocional e logística permanece um grande quebra-cabeça.

Os gerentes modernos aprendem que a chance de ocorrer uma crise é quase nula. Isso significa que os recursos serão redirecionados para as maiores prioridades.

A prontidão emocional da liderança é muito mais importante que a prontidão logística ou tática.

**9. Procure pelo culpado:** Descubra quem errou. Em qualquer organização você pode procurar traidores, sabotadores e encrenqueiros.

**10. Medo da Mídia :** Quando fica claro que o problema é pelo menos “parcialmente” real, a mídia começa a perguntar: “O que você sabia e quando você soube?”, “O que você fez e quando você fez? ”, e outras perguntas embaraçosas e prejudiciais para as quais não há respostas realmente boas e verdadeiras. Esteja preparado para responder.

Tradução adaptada do artigo “The Pathology of Leadership Error in Crisis: Self-Inflicted Leadership Crisis Response Failure Behaviors”, de James E. Lukaszewski

Fonte: <https://www.rothstein.com/leadership-error-in-crisis-2/>