















(chiar dacă nu mai exista nici un risc în acest sens, impactul produs de incendiu și soarta nou-născuților din salonul de neonatologie era încă mult prea mare, starea de panică încă predomina). S-a acționat astfel în interesul și pentru confortul pacientului. Prin această decizie, s-a scos locul (maternitatea Giulești) de sub asediul mass-mediei și mulțimii care stătea în fața spitalului.

Decizia de a informa pe părinți doar în momentul în care se cunoștea cu exactitate a cui erau nou născuții decedați sau transferați a fost una oportună. Dacă s-ar fi procedat în mod contrar, s-ar fi creat și mai multă panică și agitație în jur.

Au existat, de asemenea, alte momente în care ar fi trebuit să se ia anumite decizii, prin care s-ar fi ajuns mai repede la normalitate și ar fi contribuit la o desfășurare mai rapidă și corectă a intervenției.

În primul rând, decizia de a elibera și asigura scena ar fi trebuit să se ia exact la începutul operațiunii de salvare și evacuare. La fața locului, existau o mulțime de jurnaliști, cameramani, rude ale pacienților, alți oameni veniți pur și simplu să vadă ce s-a întâmplat, autoturisme parcate în fața intrării și care împiedicau desfășurarea rapidă a intervenției. Strada ar fi trebuit să fie blocată iar autoturismele îndepărtate în cel mai scurt timp posibil și nu abia după, ce al doilea nou născut

era scos pe targă și dus către ambulanță. S-a creat astfel impresia unei lipse a ierarhiei pentru distribuția ordinelor și controlul oamenilor. Dacă decizia de a securiza zona, de a îndepărta ferm și fără menajamente mulțimea de oameni s-ar fi luat imediat, exact când la fața locului au ajuns primele forțe de intervenție, drumul parcurs de salvatorii care duceau câte o targă cu un copil nou-născut, scos din salonul unde a izbucnit incendiul, către ambulanță era mult mai rapid și fără ocolișuri sau impedimente.

#### **Pasul 4 : Analize tematice**

Ultimul pas din modelul cognitiv instituțional presupune analiza printr-o privire exterioară a aspectelor generale și a unghiurilor diferite din care privim criza. Modelul cuprinde nouă analize tematice : pregătirea, prevenirea, evaluarea crizei, leadershipul, unitățile de decizie, percepția și definirea problemei, conflictele de valori, cooperarea și conflictul politico-birocratic, criza de comunicare și credibilitatea, transnaționalizare și internaționalizare, efecte în timp și lecții învățate.

Ne vom referi doar la analizele tematice care sunt relevante pentru analiza crizei care face obiectul acestui studiu.

*Pregătirea, prevenirea și evaluarea crizei* presupune determinarea măsurii în care a existat o pregătire prealabilă a



instituției/decidentului specializat în luarea deciziei, experiența pe care o are factorul de decizie în situații de criză, capacitatea sa de acțiune în momentul deciziei, capacitatea de avertizare timpurie, sau felul în care a apreciat decidentul criza. În cazul incendiului de la maternitatea Giulești, decidentul, Raed Arafat, medic la bază (MU), este o persoană specializată, cu experiență în medicina de urgență. Raed Arafat, subsecretar de Stat în Ministerul Sănătății, șeful Comisiei pentru Situații de Urgență, este fondatorul și coordonatorul Serviciul mobil de urgență, reanimare și descarcerare (SMURD) - unitatea de intervenție publică integrată, de importanță strategică, fără personalitate juridică, având în structura sa echipe integrate de reanimare, specializate în acordarea asistenței medicale și tehnice de urgență, precum și echipe cu personal paramedical, specializat în acordarea primului ajutor calificat.<sup>9</sup> Într-adevăr, decidentul nu s-a mai confruntat în realitate cu o situație care să implice victime colective nou-născuți prematur, dar, experiența sa într-un astfel de domeniu a contat foarte mult în gestionarea crizei. Arafat a dovedit că are capacitate de acțiune într-o astfel de situație,

că are capacitatea de a dirija, mobiliza, coordona o astfel de criză, cea mai bună dovadă fiind încheierea cu succes (atât cât s-a putut în condițiile date) a operațiunii. La nivel general putem afirma faptul că situația a fost apreciată ca fiind una de mare gravitate, o tragedie cu o importantă componentă simbolică, dată în primul rând de calitatea victimelor (nou născuți prematur).

În ce privește componenta de *leadership* la nivelul deciziei luate în această situație de criză, putem spune că acesta a fost asumat, cel puțin la nivel formal și public, de către echipa operativă de management a situației coordonată de Raed Arafat, de care a depins întreaga derulare a operațiunii de salvare și evacuare a pacienților. Deciziile cele mai importante au fost luate de Raed Arafat. Nimeni nu a întreprins vreun gest, acțiune importantă, fără aprobarea prealabilă a lui Raed Arafat, care și-a asumat responsabilitatea, menținând controlul personal și rolul la nivel înalt. Nu a existat o delegare de responsabilitate din partea lui Raed Arafat. Intervenția în condițiile unui incident cu numeroase victime este o problemă logistică, de organizare și control. Cel mai greu task pentru un responsabil este coordonarea atâtor oameni timorați de mulțimea de pe margine, de numărul mare de victime, de locul necunoscut, într-o situație reală diferită de orice simulare.

<sup>9</sup> SMURD funcționează în cadrul inspectoratelor pentru situații de urgență, având ca operator aerian structurile de aviație ale Ministerului Administrației și Internelor, în colaborare cu spitalele județene, regionale și cu autoritățile publice locale. Într-adevăr, decidentul nu s-a în colaborare cu spitalele județene, regionale și cu autoritățile publice locale.

## occasional papers.....

Din această cauză, Raed Arafat, a avut cea mai grea misiune : dirijarea întregii operațiuni, în cel mai scurt timp posibil, sub presiunea mass-mediei , a rudelor nou-născuților prematur, și a oamenilor care stăteau în fața maternității și așteptau vești despre starea celor care se aflau în spital la momentul izbucnirii incendiului. Faptul că un întreg angrenaj, pentru a funcționa la maxim, la parametri ceruți de situație, depinde de un singur om (aflat sub presiune, cu resurse limitate de atenție, fizice) poate ridica o problemă, nu doar din prisma faptului că acel singur om, coordonatorul operațiunii, cel care gestionează criza, are o responsabilitate uriașă și poate comite greșeli, dar și din prisma faptului că, ceea ce rămâne în afara ariei lui de control este irosit sau prost manevrat.

În gestionarea crizei au existat mai multe *unități de luare a deciziei*. Având în vedere că incendiul de la maternitatea Giulești a fost un eveniment de mare amploare (numărul și calitatea victimelor, urgența, etc), la fața locului, a existat o concentrare majoră de forțe. Unitățile de decizie s-au modificat considerabil în timpul acestei crize, din punct de vedere al compoziției, al modului de operare și situare. Menționăm pe lt. col Dorin Oltean, care a dirijat pompierii din cadrul grupului special de salvare al ISU București, doctorul Bogdan Oprița, medic coordonator SMURD (mult

mai puțin vizibil față de Raed Arafat), poliția, jandarmeria. Dată fiind gravitatea situației, incertitudinea, urgența, majoritatea unităților de decizie au lăsat impresia că nu își cunoșteau atribuțiile pas cu pas. Doar permanentele raiduri și ordine date din partea lui Raed Arafat le mai determinau să acționeze într-un sens sau altul (aceasta poate fi o explicație a întâzierii deciziei de securizare a zonei, de îndepărtare a mulțimii de oameni, inclusiv jurnaliști, de înlăturare a autoturismelor care staționau în fața intrării în maternitate și care blocau accesul).

Dat fiind faptul că un element definitoriu al crizelor este incertitudinea, trebuie să înțelegem care a fost *definirea și percepția problemei* de către decident, în ce măsură acesta a știut să analizeze informațiile de care dispune, să țină cont de cele reale și cu adevărat importante. Decidenții nu acționează în baza unui raport obiectiv și incontestabil al situației, ci în baza percepțiilor și interpretărilor asupra a ceea ce se întâmplă. Cazul de la maternitatea Giulești a fost de la început caracterizat de incertitudine, nimeni dintre cei aflați la fața locului nu putea oferi o explicație logică referitoare la cele întâmplate, nu existau informații privind cauza izbucnirii incendiului (nu se știa dacă a fost o explozie sau incendiu și din ce cauză s-a declanșat), numărul victimelor. Autoritățile competente de

la fața locului nu știau cu ce fel de situație se confruntă și cât de gravă este, numărul de nou născuți răniți sau decedați, nu se cunoștea identitatea părinților copiilor decedați (lucru care a îngreunat și mai mult operațiunea, dar în același timp a pus în dificultate și pe decident, care astfel, mai avea de rezolvat sau gestionat și aspectul informării posibililor părinți ai nou născuților decedați.) Menționăm că decidentul, așa cum am putut să observăm din imaginile de la fața locului, dar și din declarațiile oferite de acesta pe parcurs, a realizat imediat că se confruntă cu o situație inedită, nemaîntâlnită, de o gravitate ridicată și că primordial și urgent era salvarea nou născuților, evitarea apariției de noi victime, aspectele legate de stabilirea vinovaților, cauza producerii incendiului fiind plasate pe locul doi și lăsate pe seama experților.

În ceea ce privește *cooperarea și conflictul politico-birocratic*, anumite dinamici tind să creeze tensiuni asupra cooperării și solidarității într-o criză. În criza de la maternitatea Giulești, a existat cooperare între autoritățile competente să gestioneze operațiunea, o mobilizare extraordinară a tuturor unităților medicale cărora li s-au solicitat sprijinul, solidaritate.

*Criza de comunicare și credibilitatea* ocupă un loc esențial în analiza deciziei prezentei crizei. Relația dintre decidenți, media și public,<sup>11</sup>

legitimitatea în media și față de public este esențială în momente de criză. Actorii reacționează diferit în cazul comunicării, unii defensiv - ceea ce determină costuri de imagine - alții activ și deschis, menținând inițiativa, oferind informații, stabilind relații apropiate cu mas-media. Unii monitorizează reacțiile publicului și mediei la mesaje și acționează în baza *feed-back-ului*, în timp ce alții sunt surprinși nepregătiți la o amplificare a problemelor de credibilitate (diferențe între declarații).<sup>10</sup>

De principiu, mediatizarea determină în țară modul subiectiv în care se reflectă dezastrele sau crizele și nu îmbină foarte bine teoria tradițională a crizei cu măsurile obiective rezultate dintr-o analiză la rece a numărului de victime sau a distrugerilor materiale. Media va accentua pe categoriile subiective de dezastre, respectiv cele care se referă la referințe tangibile (valori, panică, stres colectiv).<sup>11</sup>

În cazul de la maternitatea Giulești, media a accentuat într-adevăr „latura subiectivă” a crizei și a pus o presiune foarte mare asupra decidentului. În scurtele momente când Raed Arafat se oprea pentru a oferi detalii despre caz, evoluția lui, s-a ajuns chiar la urlete și ceartă. Gravitatea, urgența, întreaga mulțime, toate au contribuit la pierderea controlului.

<sup>10</sup> Iulian Chifu, „Analiză de conflict”, Ed. Politeia-SNSPA, 2004, p. 60.

<sup>11</sup> Ibidem, p.42

## occasional papers.....

Acest lucru a dus la distragerea atenției; în loc să se ocupe de gestionarea și buna desfășurare a operațiunii de salvare și evacuare, decidentul a trebuit să se ocupe și de liniștirea spiritelor, pentru a nu crea un haos și mai mare. Arafat a lăsat impresia că, în astfel de situații, nu pare a avea o relație bună cu media. Deși în spatele reticenței de a oferi informații se afla tocmai faptul că nimeni nu știa nimic, Arafat a fost acuzat de presă pentru necolaborare. Pe lângă mass-media (care insista fără limită să afle a cui aparține vina izbucnirii incendiului, plimbându-se în zona securizată și împiedicând buna desfășurare a operațiunii), mai era și presiunea din partea familiilor nou-născuților, care erau desperate să afle ce s-a întâmplat cu copiii lor. Cazul era mult prea grav, panica mult prea mare.

Credibilitatea a reprezentat un atu obiectiv pentru decident, mai degrabă pentru instituția pe care o coordona : SMURD-ul. Reputația acestei instituții și a celor care o coordonează, performanțele din trecut<sup>12</sup>, succesele operațiunilor la care a intervenit SMURD au influențat modul în care publicul a interpretat evoluția crizei de la maternitatea Giulești. SMURD-ul face parte dintr-o entitate care se bucură de o mare încredere din partea populației. Parte a ISU, SMURD-ul are o rată de

încredere de peste 90%. Românii au mare încredere în intervenția de urgență. Imaginea, prezența SMURD la fața locului incendiului a avut un impact pozitiv, contribuind la calmarea mulțimii.

În ceea ce privește *lecțiile învățate*, abordarea analizează care actori sunt capabili să evalueze experiența proprie și să utilizeze rezultatele pentru schimbare. Această secțiune se referă mai puțin la stabilirea exactă a cauzei directe a crizei - mai ales dacă este vorba de o chestiune tehnică. Este destul de ușor de a stabili traiectoria unei crize sau ce anume a provocat criza prin apelarea la experți tehnici, dar nu despre asta este vorba.<sup>13</sup> Lecțiile învățate se referă la utilizarea de către diferiți actori implicați a *feed-back*-ului în legătură cu performanțele în timp de criză, prin modificarea reacțiilor și practicilor.

Una dintre lecțiile învățate în urma incendiului de la maternitatea Giulești este că, pe viitor, ar trebui să se stabilească strict modul de acces în zonele de intervenție, cine are acces și până unde în aceste zone. Mass-media, pentru a nu îngreuna procesul de evacuare și de salvare persoanelor în necesitate, va transmite mesajele, va primi informațiile dorite, dar nu în detrimentul intervenției.

<sup>12</sup> Arjen Boin, Paul't Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius „The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure”, Cambridge University Press 2005, p. 80.

<sup>13</sup> Arjen Boin, Allan McConnell, Paul't Hart, „Governing after Crisis. The Politics of Investifation, Accountability and Learning”, Cambridge University Press, 2008, p. 309.

## Bibliografie

1. Boin Arjen, Paul't Hart Stern Eric, Sundelius Bengt „The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure”, Cambridge University Press 2005.
2. Boin Arjen, McConnell Allan, Paul't Hart, „Governing after Crisis. The Politics of Investifation, Accountability and Learning”, Cambridge University Press, 2008
3. Chifu, Iulian, „Analiză de conflict”, Ed. Politeia-SNSPA, 2004
4. Chifu Iulian, Britta Ramberg și colectiv „Managementul crizelor în societățile de tranziție. Experiența românească.”București, Rao International Publishing Company, 2008.
5. Stern Eric „Crisis Decision making. A cognitive institutional approach”, Elanders Gotab, Stockholm 2003.

## Surse web

[www.crismart.org](http://www.crismart.org)

<http://www.ms.gov.ro/>

<http://www.smurd.ro/>

<http://www.igsu.ro/>

Notă de fundamentare la Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 48/2010 pentru modificarea și completarea unor acte normative din domeniul sănătății în vederea descentralizării

<http://www.gov.ro/upload/articles/109474/nf-oug-48-2010.pdf>

ORDIN Nr. 277/777 din 23 iunie 2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr.126/2003 privind operarea, funcționarea și

finanțarea asistenței de urgență acordate cu elicopterele achiziționate de Ministerul Sănătății și repartizate operatorilor medicali Institutul Clinic Fundeni și Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, aprobată prin Legea nr. 40/2004

<http://www.smurd.ro/multimedia/pdf/legislative/30-12-2010-ordin-277-2004.pdf>

România Liberă Online, Stratfor : Reținerea diplomatului roman arată rolul spionajului în politica externă est-europeană, 19 august 2010, <http://www.romanalibera.ro/actualitate/mapamond/stratfor-retinerea-diplomatului-roman-arata-rolul-spionajului-in-politica-externa-est-europeana-196917.html>

Ziarul Gândul, Filmul tragediei de la Maternitatea Giulești - Special, 17.08.2010, <http://www.gandul.info/news/filmul-tragediei-de-la-maternitatea-giulesti-special-6931869>

<http://www.youtube.com/watch?v=QR5xbOF5Bb8&feature=relmfu>

[http://observator.a1.ro/social/Explozie-la-maternitatea-Giulesti-UPDATE\\_17277.html](http://observator.a1.ro/social/Explozie-la-maternitatea-Giulesti-UPDATE_17277.html)

## Documente

Rechizitoriu nr. 855/P/2010, 06 decembrie 2010. <http://www.romania-actualitati.ro/files/Rechizitoriu%20Maternitatea%20Giule%20C5%9Fti.pdf>

Legea nr. 95/14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății

[http://www.cdep.ro/proiecte/2006/000/40/3/leg\\_pl043\\_06.pdf](http://www.cdep.ro/proiecte/2006/000/40/3/leg_pl043_06.pdf)

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 48/2010 pentru modificarea și completarea unor acte normative din domeniul sănătății în vederea descentralizării

[http://www.cdep.ro/pls/legis/legis\\_pck.htm?ida=96913](http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htm?ida=96913)