

# Managementul comunicării în situații de criză



Ion Chiciudean  
George David

# **Managementul comunicării în situații de criză**

Redactor: Dan Flonta  
Tehnoredactor: Cristian Lupeanu  
Coperta: Cristian Lupeanu și Lucian Pricop

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Comunicare.ro, 2011

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau a imaginilor din această carte prin orice mijloace, electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, este permisă numai cu acordul scris al Editurii Comunicare.ro sau al autorilor.

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice  
Strada Povernei 6, București  
Tel./fax: 021 313 58 95  
E-mail: difuzare@comunicare.ro  
www.editura.comunicare.ro

#### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CHICIUDEAN, ION**

**Managementul comunicării în situații de criză** / Ion Chiciudean, George David. – București:  
Comunicare.ro, 2011

Bibliogr.

ISBN 978-973-711-317-7

I. David, George

65.012.4:316.77

# Cuprins

*Introducere / 11*

## CAPITOLUL 1

### **Organizațiile: de la identitate la imagine / 13**

1. Identitatea organizației / 13
  2. Comunicarea și identitatea organizației / 17
  3. Managementul identității organizației / 19
    - 3.1. Aspecte generale / 19
    - 3.2. Procesul de construire a identității organizaționale (modele) / 21
    - 3.3. Managementul identității organizaționale prin conceperea mixului de identitate al organizației / 26
  4. Imaginea organizației. Notorietate și reputație / 28
    - 4.1. Aspecte generale / 28
    - 4.2. Imaginea corporativă / 30
    - 4.3. Notorietatea organizației / 32
    - 4.4. Reputația organizației / 33
  5. Managementul imaginii organizației / 35
- Întrebări și probleme / 38*
- Activitate practică / 39*
- Bibliografie selectivă / 39*

## CAPITOLUL 2

### **Tipuri de crize / 41**

1. Definirea crizelor / 41
  2. Criza ca oportunitate / 43
  3. Trăsăturile crizelor / 44
  4. Tipuri de crize / 45
  5. Criza organizațională / 48
  6. Criza de comunicare / 49
  7. Criza mediatică / 50
  8. Criza de imagine / 51
  9. Probleme, riscuri, urgențe și crize / 52
- Întrebări și probleme / 54*

*Activitate practică / 55*

*Bibliografie selectivă / 55*

### CAPITOLUL 3

#### **Etape ale crizei / 56**

1. Modele de abordare a etapelor unei crize / 56

2. Precriza / 58

2.1. Detectarea semnalelor / 59

2.2. Prevenirea crizelor / 63

2.3. Pregătirea pentru criză / 64

3. Criza / 67

4. Postcriza / 68

*Întrebări și probleme / 70*

*Activitate practică / 71*

*Bibliografie selectivă / 71*

### CAPITOLUL 4

#### **Managementul riscului / 72**

1. Riscul: abordare globală / 72

2. Definiții ale riscurilor / 74

3. Clasificări ale riscurilor / 76

4. Percepția riscului și atitudinea față de risc / 77

5. Managementul situațiilor de risc / 79

5.1. Definiții, funcții / 79

5.2. Planul de management al situațiilor de risc (Tucker și Trumpfheller) / 81

5.3. Planificarea managementului riscurilor (Regester și Larkin) / 84

*Întrebări și probleme / 86*

*Activitate practică / 87*

*Bibliografie selectivă / 87*

### CAPITOLUL 5

#### **Managementul problemelor și al crizelor / 88**

1. Managementul problemelor / 88

2. Managementul crizelor / 91

2.1. Aspecte generale / 91

2.2. Strategii aplicabile managementului crizelor / 93

2.3. Planificarea în managementul crizei (Regester și Larkin) / 94

2.4. Planul de management al crizei elaborat de Caywood și Stocker / 98

2.5. Planul de management al crizei elaborat de Combalbert / 100

*Întrebări și probleme / 102*

*Activitate practică / 102*

*Bibliografie selectivă / 103*

## CAPITOLUL 6

### **Comunicarea de criză / 104**

1. Comunicarea: delimitări în funcție de conținut / 104
  2. Comunicarea de criză / 105
  3. Sistemul de gestionare a comunicării de criză / 109
  4. Principii ale comunicării de criză / 110
  5. Evoluția procesului de comunicare pe timpul crizei / 113
  6. Calitățile mesajului / 115
  7. Construirea mesajului / 118
  8. Informații-cheie și mesaje conținute în comunicatele inițiale de presă / 119
  9. Reguli pentru publicarea datelor în cazul accidentelor din care au rezultat morți și răniți / 121
  10. Reguli de bază pentru elaborarea mesajului / 121
  11. Evaluarea de către public a mesajelor pe timpul crizei / 122
- Întrebări și probleme / 123*  
*Activitate practică / 124*  
*Bibliografie selectivă / 124*

## CAPITOLUL 7

### **Planificarea comunicării de criză / 125**

1. Rolul planificării în comunicarea de criză / 125
  2. Rolul planificării comunicării în pregătirea pentru criză / 127
  3. Echipa de management al crizei (EMC) / 130
    - 3.1. Purtătorul de cuvânt pe timpul crizei / 132
  4. Planul de comunicare de criză (PCC) / 135
  5. Sugestii pentru planul de comunicare de criză / 136
- Întrebări și probleme / 140*  
*Activitate practică / 140*  
*Bibliografie selectivă / 140*

## CAPITOLUL 8

### **Comunicarea cu publicul intern și cu publicurile relevante**

#### **În situații de criză / 142**

1. Comunicarea internă / 142
    - 1.1. Necesitatea și utilitatea comunicării interne în situații de criză / 142
    - 1.2. Comunicarea internă în planul de comunicare de criză / 145
    - 1.3. Modalități practice de comunicare internă / 147
  2. Comunicarea cu publicurile relevante (*stakeholders*) / 150
- Întrebări și probleme / 156*  
*Activitate practică / 156*  
*Bibliografie selectivă / 156*

## CAPITOLUL 9

### **Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei / 158**

1. Relațiile cu presa / 158
2. Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei / 165
  - 2.1. Rolul mass-media în perioadele de criză / 165
  - 2.2. Principiile relațiilor cu presa pe timpul crizei / 168
  - 2.3. Structuri de comunicare cu presa pe timpul crizei / 174
  - 2.4. Modalități de comunicare cu presa pe timpul crizei / 177

*Întrebări și probleme / 179*

*Activitate practică / 180*

*Bibliografie selectivă / 180*

## CAPITOLUL 10

### **Noile tehnologii de comunicare și managementul crizelor / 181**

1. Noile tehnologii de comunicare – un proces revoluționar / 181
2. Utilizarea noilor tehnologii în comunicarea de criză / 183
  - 2.1. Utilizarea poștei electronice / 184
  - 2.2. Instant Messenger / 184
  - 2.3. Blogging-ul corporativ / 185
  - 2.4. Rețelele de socializare / 186
  - 2.5. Feed-urile RSS / 187
  - 2.6. Crearea și difuzarea newsletterelor electronice / 188
  - 2.7. Grupuri de discuții și forumuri / 188
  - 2.8. Servicii de difuzare a comunicatelor de presă pe internet / 189
  - 2.9. Comunicate de presă multimedia / 190
  - 2.10. Podcast-uri, videocast-uri / 190
  - 2.11. Comunicații mobile / 191
  - 2.12. YouTube / 191
  - 2.13. SecondLife / 192
  - 2.14. Site-uri / 192
3. Concluzii / 193

*Întrebări și probleme / 194*

*Activitate practică / 194*

*Bibliografie selectivă / 194*

### **STUDIU DE CAZ: Crizele și comunicarea de criză**

#### **în societatea globală. Cazul Danone PDPA Romania / 196**

### **BIBLIOGRAFIE GENERALĂ / 203**

*Lucrări de referință / 203*

*Dicționare, manuale / 205*

*Articole / 206*

*Site-uri web / 207*



## **Abrevieri utilizate**

CCC: celulă de comunicare de criză;

EMC: echipă de management al crizei;

PCC: plan de comunicare de criză;

PMC: plan de management al crizei;

SGC: structură de gestionare a crizei.



# Introducere

W. Timothy Coombs – unul dintre cei mai reputați teoreticieni din domeniul comunicării de criză – definește criza ca fiind „percepția unui eveniment imprevizibil care periclitează importante așteptări ale publicurilor relevante, poate afecta în mod serios performanțele unei organizații și poate genera rezultate negative”<sup>1</sup>. Această definiție este pe deplin relevantă cu privire la rolul comunicării în situațiile de criză cu care se pot confrunta organizațiile, indiferent de domeniul în care ele funcționează (mediul instituțional, cel de business sau cel nonprofit).

Într-adevăr, Coombs atrage atenția – cu deplină îndreptățire, în opinia noastră – asupra importanței comunicării în astfel de circumstanțe: pentru organizație, de cele mai multe ori, o situație de criză nu este periculoasă în primul rând prin consecințele propriu-zise pe care le poate produce (pierderi de vieți omenești sau răni grave ale unor membri ai organizației, pierderi materiale sau financiare considerabile, accidente industriale sau ecologice majore etc.); în realitate, amenințarea majoră este reprezentată de percepțiile pe care și le formează publicurile organizației, în special acele publicuri care au interese, relații și așteptări ce pot fi afectate de situația cu care se confruntă organizația.

Într-o largă majoritate, fie că au un suport real sau nu, aceste percepții sunt negative, deoarece oamenii tind să atribuie organizației responsabilitatea pentru situația amenințătoare pe care ei o percep. Prin urmare, este crucial ca, în astfel de cazuri, organizația să încerce să gestioneze cât mai eficient percepțiile publicurilor sale, fie că este vorba de publicuri externe sau interne. Precizăm de la bun început că gestionarea acestor percepții nu presupune niciun fel de încercări de manipulare, dimpotrivă, ea constă în principal în acte și procese de comunicare caracterizate prin transparență, onestitate, consistență, factualitate – trăsături specifice comunicării de criză.

Mai mult decât atât, în spațiul public în care se manifestă organizațiile sunt prezente și produc consecințe câteva iluzii cu privire la procesele de comunicare, precum: iluzia unei comunicări lesne de realizat; iluzia că receptorul va înțelege în totalitate sau măcar în cea mai mare parte mesajul transmis de către emițător; iluzia că, într-o situație de comunicare dată, există o singură modalitate eficace de comunicare, aceea pentru care a optat emițătorul.

---

<sup>1</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, pp. 2-3.

Existența acestor fenomene care însoțesc comunicarea face necesară abordarea lor sistematică, deoarece, dacă sunt neglijate, ele agravează substanțial situația de criză căreia i se asociază.

Având așadar în vedere potențialele pericole enumerate mai sus în materie de comunicare pe timpul situațiilor de criză și necesitatea evidentă a încercării de a le evita, am ales ca temă centrală a lucrării noastre analiza caracteristicilor specifice comunicării de criză și inventarierea modalităților de management al acesteia. În consecință, lucrarea conține referiri consistente la tipologia crizelor (atât de necesară în activitățile de planificare), la managementul problemelor, riscurilor și al crizelor, la planificarea comunicării de criză.

Astfel, intenția noastră este aceea de a oferi cititorului sau specialistului, deja familiarizat cu aspectele generale ale managementului crizelor cu care se pot confrunta organizațiile, o înțelegere mai profundă a proceselor comunicaționale specifice unor astfel de situații, precum și un set de instrumente practice care pot fi utilizate pentru managementul eficient al comunicării de criză.

AUTORII

# Organizațiile: de la identitate la imagine

În condițiile actuale de funcționare a organizațiilor, noțiunile de reprezentare, imagine și identitate sunt privite, dezbătute, analizate și conceptualizate cu o atenție din ce în ce mai mare, atât din partea cercurilor academice, cât și din partea cercurilor manageriale. Așa cum psihologii, sociologii și filosofii evidențiază că trăim într-o lume invadată de imagini, atât la nivelul realului, cât și la nivelul imaginarului, specialiștii, cercetătorii și teoreticienii în comunicare și relații publice, în comunicare organizațională și în marketing argumentează că permanenta preocupare pentru crearea și dezvoltarea vizibilității, notorietății și reputației firmelor și corporațiilor, într-un mediu concurențial de multe ori ostil, a făcut ca problema identității și imaginii organizației să devină un subiect deosebit de important pentru socio-organizările din toate domeniile de activitate.

## 1. Identitatea organizației

Noțiunea de *identitate a organizațiilor* este deosebit de complexă și, de aceea, ea a fost abordată, interpretată și înțeleasă diferit de specialiști, teoreticieni și practicieni din domenii de activitate foarte diverse. A rezultat o multitudine de abordări teoretice și metodologice divergente, de multe ori contradictorii. Această situație a fost indusă, în primul rând, de faptul că preocupările de conceptualizare a noțiunii de identitate a organizațiilor au apărut pentru prima dată în domeniul publicității și de-abia apoi în domeniul marketingului și al managementului.

Abordările din perspectiva publicității sunt departe de a fi compatibile, omogene sau unitare. Totuși, pot fi consemnate/identificate, la unii autori, puncte de vedere oarecum apropiate. Pentru majoritatea specialiștilor din industria de publicitate, noțiunea de identitate cuprindea în sfera ei de funcționalitate doar designul vizual al elementelor care disting o organizație: denumirea, logo-ul și caracterele speciale de identificare.

Termenul de identitate a organizației a fost pus în circulație de W. P. Margulies, în perioada anilor '60<sup>1</sup>, cu sensul explicit dat de abordările practicienilor în publicitate.

---

<sup>1</sup> Sue Westcott Alessandri, „Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation”, *Corporate Communications: An International Journal*, MCB University Press, Vol. 6, Nr. 4, 2001, p. 174.

Specialiștii în management și marketing au afirmat ulterior, cu suficiente argumente, că gestionarea identității organizației este cu predilecție un instrument al managementului strategic<sup>2</sup>. Literatura de specialitate consemnează faptul că J. Pildich a sesizat, cu destulă acuratețe, distincția dintre imaginea organizației și imaginea de marcă. Introducerea acestei distincții, care s-a petrecut în anul 1970, a fost considerată o realizare importantă în definirea noțiunii de identitate a organizației<sup>3</sup>. Deschiderile făcute de acest autor au fost urmate de alte contribuții importante. Sue Westcott Alessandri enumeră mai mulți specialiști în publicitate și relații publice (L. D. Akerman, James R. Gregory, C. Gorman) care au analizat identitatea organizațiilor și au demonstrat beneficiile unei identități clare și distincte a acestora, bazate în primul rând pe un nume și pe un logo corespunzător acestuia. Mai mult decât atât, unii dintre acești specialiști (practicieni și teoreticieni) au susținut necesitatea deciziei strategice în problemele legate de identitatea organizației, semnalând deplasarea problematicii identității din sfera abordărilor grafice în sfera abordărilor strategice ale organizațiilor, sferă unde managementului i se impune să acționeze pe baza principiilor oferite de o realitate complexă și, de multe ori, contradictorie, care la nivel teoretic și metodologic se cere a fi tratată interdisciplinar. Exemple edificatoare, în acest sens, sunt contribuțiile aduse de A. Lambert, B. H. Schmitt și J. van Rekom<sup>4</sup>.

Lambert a elaborat un model simbolic al identității organizației, sub forma unui *ais-berg*. Structura internă a acestui model relevă două niveluri distincte, atât din perspectiva conținutului, cât și din perspectiva funcționalității: nivelul vizibil și nivelul ascuns. Nivelul vizibil, de deasupra, este format din elementele vizuale ale organizației (nume, logo, paletă de culori), elemente care sunt accesibile publicului și care constituie, de fapt, formele de exprimare ale acesteia către publicul extern. Nivelul mai puțin vizibil, cel ascuns, de dedesubt, este format din elemente fundamentale unde regăsim structura organizației, canalele de comunicare, ritualurile și comportamentul organizației. Aceste elemente nu sunt vizibile pentru publicul extern, ele se relevă doar publicului intern, fiind de fapt elementele de bază care identifică organizația<sup>5</sup>.

B. H. Schmitt abordează identitatea organizației accentuând elementele vizuale ale acesteia. El elaborează conceptul de *management al esteticii organizației*, cu scopul de a completa managementul strategic al acesteia cu următoarele elemente: cărți de vizită, arhitectura clădirilor etc. În concepția lui Schmitt, elementele estetice pot ajuta organizația să-și realizeze importante avantaje strategice competitive<sup>6</sup>.

J. van Rekom evidențiază trei criterii implicate în conturarea identității organizației: trăsături care exprimă esența organizației; trăsături care diferențiază organizația de alte organizații asemănătoare; conservarea acestor trăsături în timp<sup>7</sup>.

John M. T. Balmer și B. M. Cees van Riel au analizat sistematic abordările din domeniul identității organizațiilor cuprinse în literatura de specialitate și au identificat trei

---

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> *Ibidem*, pp. 175-176.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 175.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 176.

<sup>7</sup> *Idem.*

paradigme de lucru, cu tendințe diferite de dezvoltare: a) paradigma designului grafic, b) paradigma comunicării integrate, c) paradigma interdisciplinară.

*Paradigma designului grafic* aparține practicienilor din domeniul publicității și exprimă prima formă de concretizare a identității organizației. Balmer și van Riel precizează că rolul simbolisticii a evoluat semnificativ. Rolul inițial, de asigurare a vizibilității, a fost depășit, simbolistica asumându-și un rol important în comunicarea strategiei organizației. Ca argument este evidențiată tipologia identității vizuale elaborate de Wally Olins, care apreciază că organizațiile, în funcție de structura și specificul lor, vor stabili ce zone vor deveni dominante în comunicarea de identificare, optând astfel pentru un anumit tip (categorie) de identitate: *identitatea monolitică* sau *identitatea afacerii unice* (specifică organizațiilor cu un singur nume, un singur sistem vizual, o mare vizibilitate și o mare poziționare pe piață); *identitatea girată* sau *identitatea afacerii multiple* (specifică organizațiilor care formează un grup și sunt percepute ca părți ale grupului prin girare vizuală sau scrisă; cu alte cuvinte, specifică organizațiilor care se dezvoltă prin achiziții și preluări de alte organizații, însă doresc să-și mențină intactă propria identitate, asociind-o cu identitatea organizației corporative); *identitatea centrată pe brand* sau *derivată din brand* (specifică unor domenii de activitate – farmaceutic, alimentar –, unde identitatea organizației principale – corporatiste – nu este importantă pentru consumator)<sup>8</sup>.

*Paradigma comunicării integrate* consideră că forma evidentă a identității organizației, modalitatea concretă de evidențiere a ei, este mix-ul comunicării organizației și gestionarea lui eficientă. Această paradigmă realizează diferențierea clară între mix-ul comunicării organizației și mix-ul de marketing, propunând înlocuirea mix-ului compus din produs, preț, loc și promovare cu mix-ul compus din produse, proprietăți, prezentare și publicații<sup>9</sup>. Accentul este pus pe comunicarea organizațională.

*Paradigma interdisciplinară* este specifică teoreticienilor și mediilor academice, care sugerează că abordarea identității organizației trebuie realizată dintr-o perspectivă complexă, multidimensională, multidisciplinară. Perspectiva multidisciplinară realizează analiza identității plecând de la caracteristicile unice și distinctive ale organizațiilor care sunt generate și întreținute de membrii organizației prin propriul lor comportament. Cu alte cuvinte, această abordare consideră identitatea organizației ca expresie a caracteristicilor unice generate de atitudinile și comportamentul membrilor acestei organizații<sup>10</sup>.

Sue Westcott Alessandri prezintă cronologic și sugestiv evoluția definiției date identității firmei, indicând autorii, anii apariției și esența definițiilor date<sup>11</sup>. Prin urmare, identitatea semnifică și indică:

– Margulies (1997): Toate căile prin care o organizație își alege să se identifice pe sine către întreg publicul său țintă.

---

<sup>8</sup> Wally Olins, *Noul ghid de identitate*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, pp. 20-26.

<sup>9</sup> Ștefan Prutianu, Corneliu Munteanu, Cezar Caluschi, *Inteligența Marketing Plus*, Iași, Editura Polirom, 1998, p. 103.

<sup>10</sup> *Idem*.

<sup>11</sup> Sue Westcott Alessandri, *op. cit.*, p. 175.

– Portugal, Halloran (1986): Prezentarea cuprinzătoare și orchestrată a ceea ce este firma, încotro se duce și cum este ea diferită. Identitatea organizației este esența comunicată a firmei.

– Lambert (1989): Toate manifestările distinctive ale firmei.

– Abratt (1989): Un set de aluzii vizuale care fac organizația recunoscutibilă și distinctivă față de altele. Aceste aluzii sunt folosite să reprezinte sau să simbolizeze organizația.

– Balmer (1993): O îmbinare de strategii, cultură organizațională și comunicare privată multidisciplinar.

– Schmitt (1995): Gradul în care firma și-a atins o imagine distinctă și coerentă în formele de exteriorizare estetică.

– van Riel, Balmer (1977): Indică modalitatea prin care o companie se prezintă pe sine atât prin comportament, cât și prin simbolism, publicurilor sale interne și externe.

– van Rekom (1997): Setul de semnificații prin care un subiect își permite să fie cunoscut și prin care permite publicului să-l descrie, să-l amintească și să relateze despre el.

– Balmer, Soenen (1997): Cuprinde trei dimensiuni de bază: mintea, sufletul și vocea. Mintea este rezultanta deciziei conștiente, sufletul este rezultanta elementelor subiective cum sunt valorile distincte ale organizației sau subculturile prezente, iar vocea reprezintă toate căile prin care organizația comunică.

– Gregory, Wiechmann (1999): Elementele vizuale planificate care fac distincția organizației de altele.

– Gioia (2000): Reprezentările consistente și orientate ale organizației care accentuează simbolurile organizației. Este o funcție strategică ce se aplică atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.

Analiza acestor definiții scoate în evidență multitudinea abordărilor și preocupărilor de conceptualizare, din perspective diferite și pe niveluri diferite, a unei realități organizaționale deosebit de importante. Definițiile elaborate, unele dintre ele aproape divergente, vizează niveluri diferite de funcționalitate a identității organizației: definiții de nivel tactic (utile pentru elaborarea metodologiilor de cuantificare și măsurare a identității organizațiilor) și definiții de nivel strategic (utile pentru elaborarea strategiilor de comunicare și pentru analiza factorilor strategici ai organizației în perioade distincte de evoluție a acestora, inclusiv în perioade de criză sau în perioade de dificultăți accentuate).

Sue Westcott Alessandri, plecând de la nivelul diferit de funcționalitate vizat de definițiile enumerate în studiul consacrat identității (nivelul tactic și nivelul strategic), propune o definiție de ansamblu, cu caracter dual, care să atingă cele două niveluri. Astfel, din perspectivă strategică, identitatea este „o prezentare proprie, planificată strategic și orientată asupra unor obiective clare, cu scopul câștigării unei imagini pozitive despre organizație în mintea oamenilor. Identitatea organizației se conturează în scopul atingerii în timp a unei reputații stabile”<sup>12</sup>. Din perspectivă tactică, operațională, identitatea este „suma tuturor elementelor observabile și măsurabile pe care le manifestă organizația relativ la comportamentul său public și la prezentarea sa vizuală atotcuprinzătoare”<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 176.

<sup>13</sup> *Idem*.



În continuare vom dezvolta, în câteva rânduri, definițiile date identității de Denis A. Gioia, Majken Schultz și Kevin G. Corley, datorită faptului ca acești autori fac distincția dintre *identitatea organizațională* și *identitatea corporativă*, accentuând în cazul primei definiții pe elementele concrete constitutive ale organizației, iar în cazul celei de-a doua pe elementele care, prin strategii de comunicare viabile, devin pentru public indicatori ai identității organizației. În acest sens, pentru Gioia și colaboratorii săi „identitatea organizațională reprezintă... concepția pe care membrii unei organizații o au în ceea ce privește trăsăturile considerate a fi centrale și relativ permanente și care diferențiază o organizație de alte organizații”<sup>14</sup>, iar „identitatea corporativă este imaginea proiectată, asociată cu anumite contexte, evenimente, probleme, publicuri... este constituită din toate reprezentările verbale, grafice sau simbolice folosite de o companie în comunicarea ei strategică cu diferite publicuri”<sup>15</sup>. Prin urmare, distincția introdusă de Gioia și colaboratorii săi „sugerează faptul că identitatea organizațională se bazează mai mult pe elemente *de facto* care definesc o organizație, în timp ce identitatea corporativă este un produs construit strategic și promovat către diferite tipuri de public”<sup>16</sup>.

## 2. Comunicarea și identitatea organizației

Organizația este un sistem complex de interrelații al cărui comportament comunică mediului extern cotele de performanță la care se situează la un moment dat. Relațiile dintre organizație și mediul său extern se pot realiza prin comunicare, care poate fi privită și analizată din trei perspective, cu puternice legături între ele: *ca proces* (unde transferul de informații se realizează printr-o succesiune de fenomene care se produc între emițător și receptor); *ca un ansamblu simbolic, grafic, verbal și audiovizual* (care joacă un rol important în obținerea și consolidarea imaginii și identității); *ca un feedback* (unde influența exercitată de emițător și receptor este reciprocă). Aceste perspective se obiectivează, la rândul lor, în mai multe forme de comunicare, ce formează împreună un tot unitar numit comunicare organizațională. Dacă avem în vedere receptorii mesajului comunicațional, putem deosebi următoarele tipuri de comunicare: *comunicare intrapersonală și interpersonală, comunicare de masă, comunicare intragrup și intergrup*. Dacă avem în vedere natura simbolurilor utilizate în comunicare, putem deosebi: *comunicarea verbală* (utilizează limbajul ca formă de comunicare) și *comunicarea nonverbală* (utilizează, în primul rând, audiovizualul în comunicare). Dacă, însă, avem în vedere emițătorul, vom deosebi: *comunicarea personală* (unde emițătorul individual emite păreri despre organizație) și *comunicarea organizațională, internă și externă* (unde emițătorul este o organizație implicată în promovarea produselor sau imaginii).

---

<sup>14</sup> Denis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, „Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1/2000, p. 64.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 66.

<sup>16</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 221.

Toate aceste forme de comunicare vehiculează, prin modalități specifice, elemente ale identității organizaționale. Astfel, *identitatea verbală*, cosubstanțială tuturor formelor de comunicare, exprimă prin conținutul ei esența organizației, acele elemente care, prin mesaje, discurs, strategii de comunicare, vehiculează numele organizației, valorile, normele, regulile, tradițiile, miturile, ritualurile, activitatea, structura, direcțiile de dezvoltare, proiectele pe termen scurt, mediu și lung etc.<sup>17</sup> *Identitatea vizuală*, substanța comunicării vizuale, este esențială pentru orice organizație, ținând seama de faptul că majoritatea oamenilor răspund mai bine comunicării vizuale decât celei verbale. Mai mult decât atât, identitatea vizuală este menită să dea o nouă dimensiune mesajelor verbale și, împreună cu identitatea verbală, ea constituie o parte esențială a oricărei strategii de comunicare. Identitatea vizuală, prin totalitatea elementelor ei definitorii – formă, culoare, stil – individualizează organizația și, în același timp, îi conferă personalitate. Prin identitatea vizuală organizația se diferențiază și se poziționează pe piață și în spațiul de comunicare, câștigă credibilitate și notorietate. Identitatea vizuală se impune și se manifestă prin toate aspectele sale: nume, design, logo, siglă<sup>18</sup>, slogan, documente personalizate (cărți de vizită, foi cu antet, personalizare e-mail, personalizare newsletter, personalizare format comunicate de presă, mape de prezentare, rapoarte anuale, materiale publicitare, uniforme, ambalaje etc.)<sup>19</sup>, arhitectura sediilor, steagurile și fanioanele, spoturile audio-video etc.<sup>20</sup>

Identitatea vizuală este importantă pentru organizații, cu condiția ca ea să fie consistentă și să fie consecvent aplicată. În acest scop, organizațiile realizează și editează propriile manuale de identitate vizuală. Acestea prezintă modul cum trebuie să arate tot ceea ce produce organizația: de la hârtia de scris la uniforme, de la clădiri la vehicule etc. Scopul unui manual de identitate vizuală este acela de a prezenta: elementele care trebuie utilizate în vederea promovării identității vizuale a organizației sau a mărcii, inclusiv elementele grafice; regulile de utilizare a acestor elemente; situațiile în care sunt permise excepții de la aceste reguli; materiale promoționale etc. Trebuie, totuși, spus că nu este suficientă întocmirea unui asemenea manual, importantă este utilizarea acestuia fără abatere de la regulile pe care le stabilește. Manualul de identitate vizuală este extrem de util în colaborările cu firmele de producție publicitară, prin punerea la dispoziția acestora a elementelor componente ale manualului pentru a executa comenzile contractate conform standardelor vizuale ale organizației<sup>21</sup>.

Privind raportul dintre identitate și comunicare, mai trebuie să spunem că atât în mediile frecventate de practicieni, cât și în mediile academice, se impune ca idee de bază considerarea identității drept conținut al comunicării organizaționale. În acest sens, identitatea

---

<sup>17</sup> Flaviu Călin Rus, *Relații publice și publicitate*, Iași, Editura Institutului European, 2004, pp. 209-210.

<sup>18</sup> Sigla stă, de obicei, în centrul unui program de identitate vizuală și are ca rol principal recunoașterea organizației sau a mărcii. Elementele de design logo utilizate (font, culoare, simbol) reprezintă expresia grafică a identității.

<sup>19</sup> [http://www.techgenium.ro/manual\\_de\\_identitate\\_vizuala.htm](http://www.techgenium.ro/manual_de_identitate_vizuala.htm), accesat la 17.11.2009.

<sup>20</sup> Flaviu Călin Rus, *op. cit.*, pp. 187-203.

<sup>21</sup> [http://www.techgenium.ro/manual\\_de\\_identitate\\_vizuala.htm](http://www.techgenium.ro/manual_de_identitate_vizuala.htm), accesat la 17.11.2009.

furnizează comunicării elementele unice înrădăcinate în comportamentul tuturor membrilor organizației, de la înființare până în prezent, prin luarea în considerare a rădăcinilor istorice ale acesteia, a personalității sale, a strategiei de dezvoltare globală, a atitudinilor și acțiunilor membrilor ei, a culturii organizaționale și a simbolurilor care îi sunt asociate. Unii autori consideră că identitatea organizației este, până la urmă, o *declarație vizuală* referitoare la cine este și la ce este organizația respectivă. Declarația vizuală, indicând imaginea de sine a organizației, relevă sintetic aspectele prin care această autopercepție are, prin comunicare, un impact important în ceea ce privește modul în care publicurile relevante percep organizația<sup>22</sup>. Prin urmare, identitatea devine rezultat al percepției de către public a două elemente organizaționale definitorii – caracteristicile organizației și produsele/serviciile acesteia – care impun, cu necesitate, ca orice organizație să aibă trăsături diferite față de celelalte organizații, să se individualizeze în domeniul specific de activitate, prin întipărirea anumitor elemente caracteristice în mentalul colectiv al publicurilor relevante. Toate aceste lucruri nu sunt, însă, posibile fără comunicare.

### 3. Managementul identității organizației

#### 3.1. Aspecte generale

Specialiștii din întreaga lume sunt de acord asupra faptului că identitatea organizației este o resursă importantă a acesteia. Wally Olins precizează că identitatea poate fi, în același timp, o resursă de marketing, o resursă de design, o resursă de comunicare sau o resursă comportamentală<sup>23</sup>. Toate organizațiile au o identitate, indiferent dacă conștientizează acest lucru sau nu, indiferent dacă o administrează sau nu. Pentru ca identitatea să aducă beneficii organizației, ea trebuie gestionată ca orice resursă organizațională, ținând seama de complexitatea manifestărilor ei. Și în această situație trebuie să evidențiem importanța comunicării în gestionarea identității organizației, ținând seama de faptul că ea „se află în centrul a tot ceea ce întreprinde firma și este prezentă în toate activitățile acesteia”<sup>24</sup>.

Wally Olins ne atrage atenția că identitatea nu poate fi administrată decât ca întreg și dacă se fac în mod activ pași în această direcție. Autorul definește managementul identității ca „administrarea explicită a tuturor căilor prin care organizația se prezintă publicurilor ei”<sup>25</sup>. Din această perspectivă, identitatea poate proiecta patru lucruri distincte: cine este organizația, ce face organizația, cum face organizația ceea ce face, unde dorește organizația să ajungă. De asemenea, se constată că identitatea se poate manifesta, în principal,

---

<sup>22</sup> James R. Gregory, *Marketing Corporate Image – The Company As Your Number One Product*, NTC Business Book, 1991, p. 61.

<sup>23</sup> Wally Olins, *Noul ghid de identitate*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, p. xix.

<sup>24</sup> Michael J. Baker, *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*, second edition, London, Macmillan Publishers, 1990, p. 387.

<sup>25</sup> Wally Olins, *op. cit.*, p. 3.

în patru zone distincte și vizibile: în *zona produselor și serviciilor* (în această zonă sunt importante designul și performanța produselor/serviciilor<sup>26</sup>); în *zona ambieturilor* (în această zonă este important designul sediilor, birourilor, fabricilor, magazinelor unde sunt făcute sau vândute produsele/serviciile<sup>27</sup>); în *zona comunicării* (în această zonă este important cum explică organizația ceea ce face<sup>28</sup>); în *zona comportamentului organizațional* (în această zonă este important cum se poartă organizația față de angajați și față de lumea exterioară; de asemenea, este important comportamentul tuturor membrilor organizației<sup>29</sup>, care trebuie să fie în spiritul identității ce se dorește a fi întipărită în mentalul publicurilor relevante pentru organizație)<sup>30</sup>.

În multe organizații identitatea se bazează pe combinația dintre produs/serviciu, ambiet, comunicare și comportament. Însă, trebuie precizat că în construirea unei organizații, de cele mai multe ori, se pune accentul pe una dintre zonele amintite, întrucât orice organizație trebuie să își considere identitatea în funcție de propriile caracteristici și de propria modalitate de organizare, identitatea organizației fiind, de fapt, o combinație între aceste zone în care una dintre ele devine dominantă. *Structura de identitate*, construită în funcție de caracteristicile și modalitățile de organizare proprii organizației, trebuie să fie clară, ușor de înțeles și trebuie să facă vizibilă strategia de identitate a organizației atât în interior, cât și în exterior. Pentru a îndeplini aceste deziderate, care adesea sunt formulate ca priorități, obiectivul oricărui program de identitate trebuie să fie acela de a analiza componentele organizaționale și trăsăturile acestora și a determina care este structura de identitate com-

<sup>26</sup> „Uneori, produsul și modul în care acesta funcționează sunt, de departe, cei mai semnificativi factori ce influențează felul în care este percepută organizația ca întreg. De exemplu, aspectul și performanțele unui automobil BMW sunt lucrurile care influențează în mare măsură modul cum percepem imaginea companiei care îl fabrică. Multe organizații își proiectează deliberat produsele/serviciile ținând seama de identitate. Identitatea Sony se bazează pe produsele pe care compania le proiectează și le fabrică. Plătim ceva mai mult pentru produsele Sony pentru că arată și funcționează bine” (Wally Olins, *op. cit.*, p. 5).

<sup>27</sup> „Pentru unele organizații, cum ar fi magazinele de vânzare cu amănuntul, hotelurile și centrele de agrement, ambietul este crucial în prezentarea ideii organizației către clienți... Toate organizațiile au birouri, cantine, fabrici sau alte spații în care personalul stă și își desfășoară activitatea; aceste locuri exercită o puternică influență asupra modului în care atât angajații, cât și străinii văd organizația. De aceea, spre exemplu, sediile băncilor sunt în mod tradițional gândite să proiecteze ideea de stabilitate, influență și bogăție” (*ibidem*, pp. 6-7).

<sup>28</sup> „Există unele organizații în care procesul de comunicare este principalul mijloc de formare a identității. Coca-Cola... are o identitate creată predominant și susținută consecvent prin promovare și reclamă la o scară imensă, pe durata a peste o sută de ani... Orice companie comunică atât cu personalul propriu, cât și cu diverse publicuri externe. Pe lângă adresarea vocală și scrisă, procesul de comunicare cuprinde toate materialele tipărite pe care le utilizează organizația, de la facturi până la reclamele de presă, împreună cu comunicarea în alte medii, televiziune, evenimente, lansări de noi produse și așa mai departe. Totalitatea, natura și conținutul procesului de comunicare influențează felul în care diverse publicuri percep organizația” (*ibidem*, pp. 7-8).

<sup>29</sup> „Există unele organizații ale căror personalitate și stil reies nu atât din ceea ce fabrică (produs), din locul în care funcționează (ambiet) sau din imaginile pe care le folosesc pentru a se promova (comunicare), cât din felul în care se comportă. Acestea sunt, în cea mai mare parte, organizații de servicii, precum poliția, autoritățile sanitare, liniile aeriene și așa mai departe” (*ibidem*, p. 9).

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 3.

patibilă și ce zonă este distinctă și dominantă în această structură. Wally Olins vorbește despre trei structuri de identitate: monolitică, girată și centrată pe brand<sup>31</sup>. În cadrul structurii monolitice sau a afacerii unice, organizația întrebuițează un nume și un sistem vizual unic în toate circumstanțele. În cadrul structurii girate sau afacerii multiple, companiile, percepute ca părți ale grupului, printr-o girare vizuală sau scrisă, utilizează identitatea și imaginea companiei-mamă. Iar în cadrul structurii centrate pe brand, organizația acționează printr-o serie de mărci sau companii, aparent fără legătură între ele și fără legătură cu compania-mamă, care își construiesc identități proprii, puternice, adecvate publicurilor relevante pentru ele.

Identitatea proiectată trebuie să fie unitară indiferent de mijlocul de prezentare: vestimentație, formule de adresare utilizate în interior, formule de adresare utilizate în exterior, caracterele utilizate în scris, comportamentul membrilor organizației etc. Conținutul unitar al tuturor mijloacelor de prezentare și de construire a identității reprezintă elemente esențiale ale succesului oricărei strategii de creare a identității unei organizații. O strategie de creare a identității organizaționale cuprinde următoarele elemente: analiza situației actuale (unde este organizația și motivele pentru care se află acolo), stabilirea locului unde organizația ar dori să fie, stabilirea modalităților prin care organizația ar putea ajunge la locul dorit, evaluarea întregului proces și introducerea corecțiilor necesare.

Pentru ca identitatea unei organizații să reziste în timp este necesară comunicarea sistematică cu toate publicurile-țintă, modelarea organizației în funcție de noile tendințe, adăugarea de noi dimensiuni identității organizației, revitalizarea identității (schimbarea sau introducerea unor elemente dictate de evoluția organizației, de evoluția domeniului de activitate sau de evoluția contextului) pentru a evita procesul de erodare a valorilor pe care se bazează.

### 3.2. Procesul de construire a identității organizaționale (modele)

Formarea identității organizaționale este rezultatul unui proces complex de interacțiune a elementelor care compun identitatea organizației, ca urmare a fluxurilor de comunicare orientate spre interiorul sau exteriorul organizației, cu elementele percepției publicurilor interne și externe ale acesteia, cu elementele dominante ce se cristalizează în mentalul publicurilor-țintă sub forma reprezentărilor și imaginilor, cu elementele sistemului atitudinal-afectiv, ca expresie a consecințelor imaginilor despre realitatea organizațională în planul acțiunii celor care percep, direct sau indirect, această realitate.

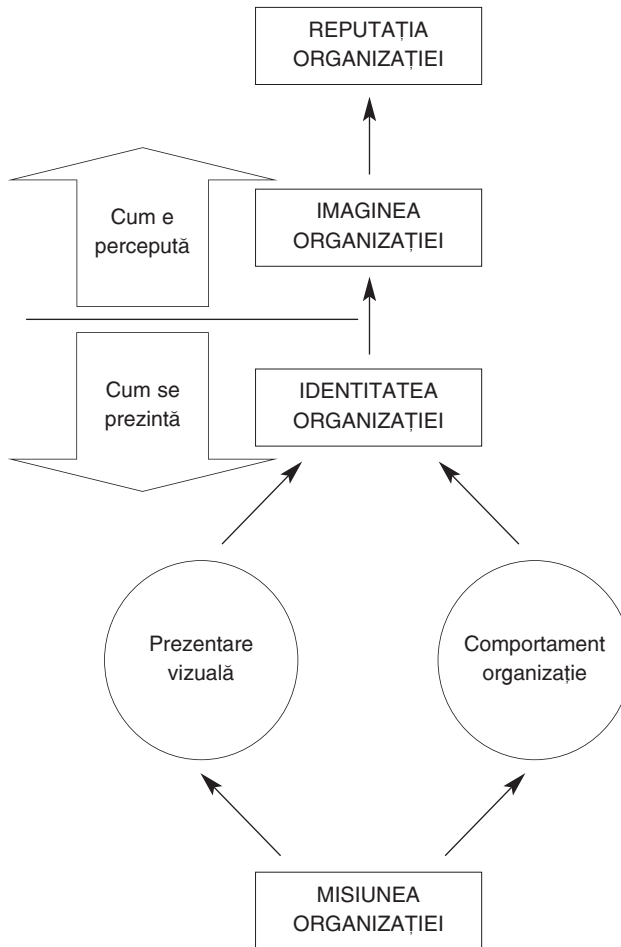
În literatura de specialitate putem constata o preocupare constantă pentru modelarea procesului de formare a identității organizației, cu scopul de a sublinia complexitatea acestui proces, statutul și rolul elementelor care interacționează, rezultatul și specificul acestor interacțiuni. Avem în vedere modelele elaborate de Sue Westcott Alessandri, de Michael J. Baker și John M. T. Balmer, de John M. T. Balmer și Edmund Gray.

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 19.

În acest sens, *modelul Sue Westcott Alessandri* abordează formarea identității plecând de la premisa că fiecare organizație posedă propria filozofie despre aceasta, într-o formă mai elaborată sau mai puțin elaborată<sup>32</sup>. Filozofia organizației se obiectivează și se personalizează cel puțin prin două elemente esențiale ale identității acesteia: prezentarea vizuală și comportamentul, adică modul cum organizația interacționează cu publicul extern. Forma grafică a modelului elaborat de Sue Westcott Alessandri este prezentată în Figura 1. Trebuie remarcate cele două părți distincte ale modelului care se influențează reciproc. Prima parte a modelului, cea de sub linie, care reflectă interacțiunea dintre misiunea organizației, elementele de identitate vizuală și comportamentul organizațional, prezintă modul cum organizația se înfățișează publicurilor sale. Misiunea organizației este elementul central care generează, organizează și potențează atât prezentarea vizuală, cât și comportamentul organizației.

Figura 1. Modelul Alessandri al formării identității organizației



<sup>32</sup> Sue Westcott Alessandri, *op. cit.*, p. 177.

Aceste elemente care compun, de fapt, identitatea organizației sunt construite de către organizație și sunt sub controlul permanent al acesteia. A doua parte a modelului, cea de deasupra liniei, reflectă rezultatul percepției organizației de către publicurile sale: imaginea și reputația. Partea superioară a modelului, zonă a percepției publice, nu este sub controlul organizației, însă poate fi influențată de către aceasta, în primul rând prin comunicare.

Modelul sugerează formarea imaginii și reputației organizației printr-un proces induc-tiv de jos în sus, proces care combină elemente organizaționale cu cele de mental colec-tiv: misiunea determină identitatea, identitatea determină imaginea, iar imaginea determină, în timp, reputația. Percepția elementelor de identitate stă la baza formării în conștiința publicului a imaginii organizației care, la rândul ei, prin acțiuni repetate, în timp, asupra subconștientului formează reputația organizației: pozitivă sau negativă.

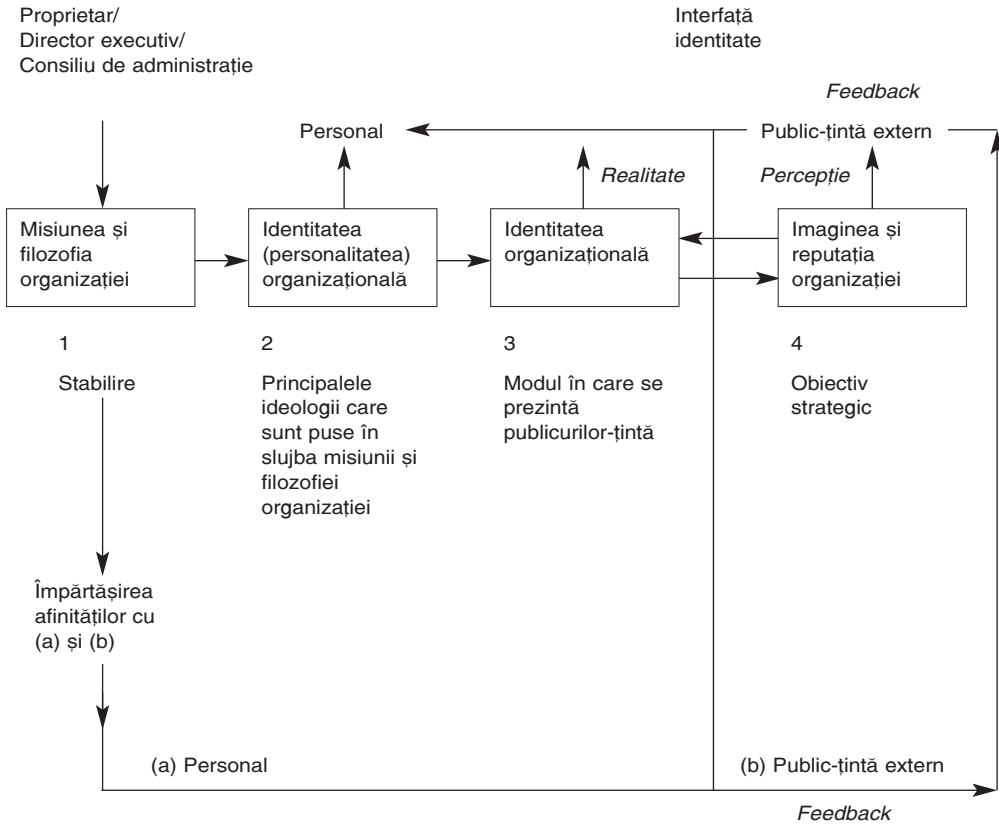
*Modelul elaborat de Michael J. Baker și John M. T. Balmer este mai complex*<sup>33</sup> față de modelul elaborat de Sue Westcott Alessandri, care relevă o anumită simplitate func-țională. Complexitatea modelului Baker-Balmer rezultă, în primul rând, din faptul că el cuprinde importante elemente de autoreglare și, în al doilea rând, din faptul că funcționarea elementelor de autoreglare determină coerența și consistența interdependențelor ce se stabi-lesc între elementele de identitate și cele de percepție. Potrivit acestui model, la nivelul managementului de vârf, al persoanelor decidente (proprietar, director executiv, consiliu de administrație) se stabilește misiunea organizației și se elaborează, în concordanță deplină cu această misiune, filozofia organizației. Atât misiunea, cât și filozofia organizației devin funcționale, se obiectivează într-un cadru format și configurat de cultura și structura orga-nizațională, care împreună articulează coerent și definitoriu personalitatea organizației. Per-sonalitatea organizației, prin componentele ei simbolice și structurale, influențează, prin intermediul unor interacțiuni complexe, atitudinea, comportamentul și activitatea per-sonalului și conturează elementele și trăsăturile esențiale ale identității organizaționale. Modelul articulează două laturi constitutive: realitatea organizației (partea stângă din Fi-gura 2) și imaginea organizației (partea dreaptă din Figura 2). Realitatea organizației de-vine vizibilă și se impune, în acest caz, prin ideologiile care sunt puse în slujba misiunii și filozofiei organizației și prin modul în care organizația se prezintă publicurilor sale rele-vante (identitatea organizației), iar imaginea organizației este, în același timp, o rezultan-tă a percepției identității organizației de către publicul-țintă extern și un obiectiv strategic al acesteia. În relația dintre realitatea organizației și imaginea sa intervin elementele de au-toreglare care sunt, de fapt, modalități de exprimare, împărtășire și acceptare a afinităților publicului intern (personalul organizației) și publicului-țintă extern față de misiunea și filo-zofia organizației și față de elementele de identitate derivate din acestea. Ca obiectiv strate-gic, imaginea organizației trebuie menținută în limitele dezirabilului prin compatibilizarea elementelor de identitate ale organizației cu orizontul de așteptare (afinitățile) al publicului-țintă. Permanentul schimb de informații, sub forma unui feedback de autoreglare, dintre zona realității și cea a percepției face ca imaginea organizației să poată modifica misiunea

---

<sup>33</sup> Michael J. Baker, John M. T. Balmer, „Visual Identity: Trappings or Substance?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nr. 5-6, MCB University Press, 1997, p. 336.

și filozofia acesteia, odată cu elementele de identitate derivate din ele. Cu ajutorul mijloacelor de autoreglare, organizația poate să se adapteze mai bine contextului social în care funcționează. Cu alte cuvinte, identitatea organizației trebuie să corespundă așteptărilor publicului-țintă și contextului în care organizația își desfășoară activitatea.

Figura 2. Modelul Baker-Balmer al formării identității organizației

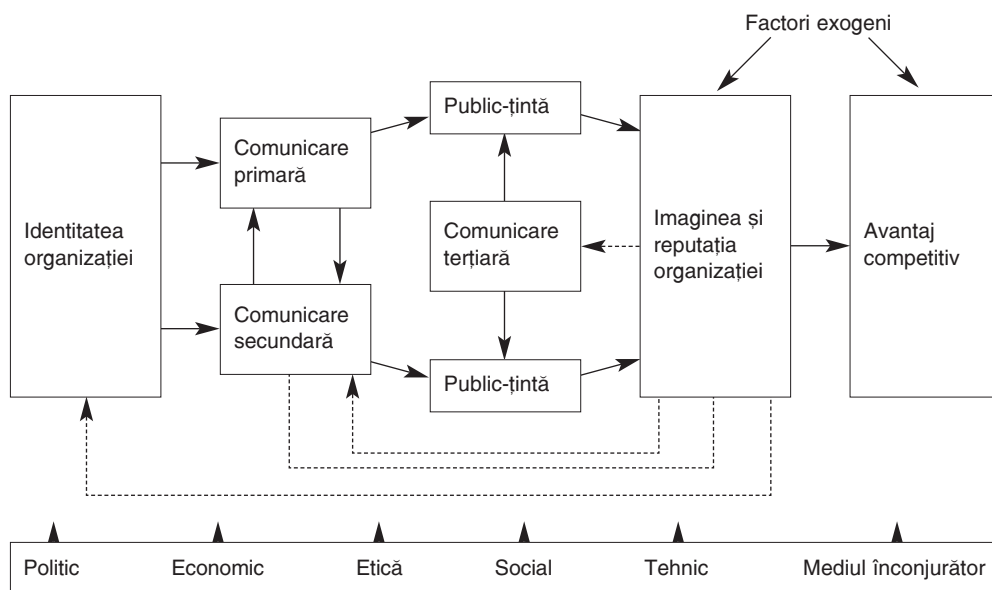


*Modelul Balmer-Gray* este complex și mult mai complet (Figura 3). El relevă interacțiunile multiple dintre identitatea organizației, factorii interni și externi care influențează conținutul identității, factorii interni și externi care influențează percepția realităților organizaționale de către publicurile-țintă și determină imaginea și reputația acesteia, tipurile de comunicare ce coagulează atât procesul de formare a identității și imaginii, cât și legăturile funcționale dintre identitate, imagine, reputație și avantajul competitiv. Factorii interni (structura, angajații, relațiile formale/informale, normele, regulile, comunicarea formală/informală, barierele de comunicare, stilul de comunicare al managerilor etc.) au o influență determinantă și acționează nemijlocit asupra formării identității și imaginii organizației. Factorii externi endogeni (politic, economic, etc, social, tehnic, mediul înconjurător) au o influență complexă, dar inegală, și se manifestă, direct sau indirect, pe trei paliere distincte: a) direct asupra activității organizației; b) indirect asupra identității orga-



nizației; c) indirect asupra comunicării organizației. Factorii externi exogeni (țara de origine, imaginea și reputația ei; imaginea și reputația ramurii economice din care face parte organizația; imaginea și reglementările sub a căror incidență se găsesc aliații și partenerii etc.) influențează direct și indirect imaginea, reputația, identitatea și activitatea organizației. Legăturile complexe ce se stabilesc între factorii interni și externi devin vizibile prin comunicarea organizațională care, în concepția autorilor, este dispusă pe trei niveluri distincte: *comunicarea primară*, ce se adresează direct receptorilor; *comunicarea secundară*, ce se adresează indirect receptorilor prin semne și simboluri specifice organizației; *comunicarea terțiară*, ce se adresează receptorilor prin intermediul unei terțe părți (interesată sau nu) care comunică despre organizație. Schema din Figura 3 sugerează cu claritate că toate cele trei tipuri de comunicare, dispuse pe cele trei niveluri distincte, acționează și interacționează, în forme diferite, uneori complexe, cu toate publicurile relevante ale organizației: clienți, distribuitori și detailiști, furnizori, parteneri, analiști financiari, acționari, agențiile administrative, agențiile guvernamentale și legislative, organizații non-guvernamentale, opinia publică, angajații.

Figura 3. Modelul Balmer-Gray al formării identității organizației



unde:

*Identitatea organizațională:*

- valori, scopuri
- strategie
- cultură
- structură

*Comunicarea primară:*

- produse, servicii
- sensul pieței
- comunicarea cu angajații
- comunicarea cu publicurile-țintă
- comunicarea non-market

*Comunicarea secundară:*

- reclamă
- relații publice
- promoții
- standarde imagine
- grafică

*Comunicarea terțiară:*

- zvonuri
- interpretări
- media
- competitori

### 3.3. Managementul identității organizaționale prin conceperea mixului de identitate al organizației

Mixul este o noțiune foarte des întâlnită în domeniul marketingului. Conceptul a fost elaborat de Neil Borden și semnifică ideea de dozare și manipulare coerentă și unitară a celor mai importante variabile care acționează cu referire la un obiect, produs, organizație etc.<sup>34</sup> Elementele Mixului de marketing (variabilele Mixului de marketing) sunt cunoscute sub numele de „Cei Patru P” („4P”), aceștia fiind: *Produce*, *Preț*, *Plasament* (Distribuție), *Promovare*. Pentru a îndeplini obiectivele de marketing, este important ca toate aceste elemente (variabile) să fie luate în considerare. Modul cum se combină (mixează) aceste elemente și proporția dintre ele sunt definitorii pentru stabilirea unui plan de marketing viabil și eficient.

Principalul factor care trebuie luat în considerare la conceperea acestui mix este piața. Managementul trebuie să cunoască precis care sunt dorințele și nevoile clienților și, în funcție de acestea, să combine (mixeze) cele patru variabile pentru a crea strategii și planuri de marketing care urmăresc satisfacerea clienților și profitul organizației. „A face mixuri de marketing înseamnă a aloca resurse financiare și a manipula combinațiile de variabile explicative ale vânzărilor, astfel încât efectul cules pe piață sub forma volumului vânzărilor sau a profitului să fie favorabil și cât mai mare”<sup>35</sup>. Dar trebuie avut în vedere că mixarea celor patru variabile nu se face numai în funcție de dorințele organizației și ale clienților, ci și de resursele de marketing disponibile ale organizației. Philip Kotler precizează că cei „4P” reflectă, de fapt, „concepția ofertanților referitoare la instrumentele de marketing disponibile în vederea influențării cumpărătorului”<sup>36</sup>.

Plecând de la mixul de marketing, a fost elaborat, prin analogie, *mixul de identitate* al organizației. B. H. Schmitt, citat de Sue Westcott Alessandri, înlocuiește cei „4P” din marketing (produs, preț, plasament, promovare) cu alți „4P” specifici pentru identitate: *Proprietăți*, *Produce*, *Prezentare*, *Publicații*<sup>37</sup>. Birkigt și Stadler, precizează Sue Westcott Alessandri, elaborează, la rândul lor, un alt mix al identității organizației format din: *Personalitate*, *Comportament*, *Comunicare*, *Simbolism*<sup>38</sup>. Dacă mixul elaborat de Schmitt privește construcția identității doar prin prisma paradigmei designului grafic, mixul elaborat de Birkigt și Stadler pune accent pe efectele comunicării comportamentului, ale politicilor comunicaționale și ale simbolismului vizual precizând, cu destulă acuratețe, modalitățile prin care pot fi identificate cele mai importante canale prin care identitatea poate fi cunoscută.

Balmer și Soenen dezvoltă (în anul 1999) o perspectivă nouă privind mixul identității organizației. Acești autori consideră că mixul identității este format din următoarele elemente: *Sufletul* (elementele subiective ale identității, care includ valorile și normele interne ca expresie a multitudinii subculturilor); *Mintea* (deciziile raționale luate de organizație

<sup>34</sup> Ștefan Prutianu, Corneliu Munteanu, Cezar Caluschi, *op. cit.*, p. 103.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 111.

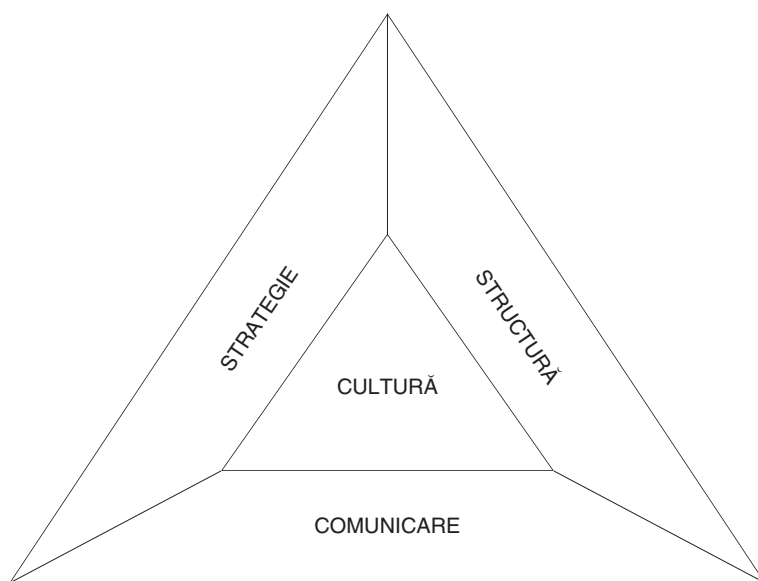
<sup>36</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principiile marketingului*, București, Editura Teora, 1998, p. 136.

<sup>37</sup> Sue Westcott Alessandri, *op. cit.*, p. 176.

<sup>38</sup> *Idem*.

față de ethosul, viziunea, strategia îmbrățișate și față de performanța produselor); *Vocea* (modalitatea complexă prin care organizația comunică intern și extern cu publicul său țintă și care formal se numește „comunicarea organizațională totală”)<sup>39</sup>. Doi ani mai târziu (2001), Balmer propune un nou mix al identității cu următoarele variabile: *Strategie, Structură, Comunicare, Cultură*<sup>40</sup>. Schema elaborată de autor, sub forma unui triunghi echilateral (Figura 4), plasează în centru cultura, pe cele două laturi strategia și structura, iar la bază comunicarea, ceea ce sugerează atât statutul acestor elemente în compunerea identității, cât și importanța lor în construirea acesteia. Structura și cultura organizației, ca principalele elemente de identitate organizațională, sunt comunicate publicurilor relevante, pe baza unei strategii elaborate de organizație, în funcție de obiectivele propuse și în funcție de context.

Figura 4. Mixul identității propus de Balmer



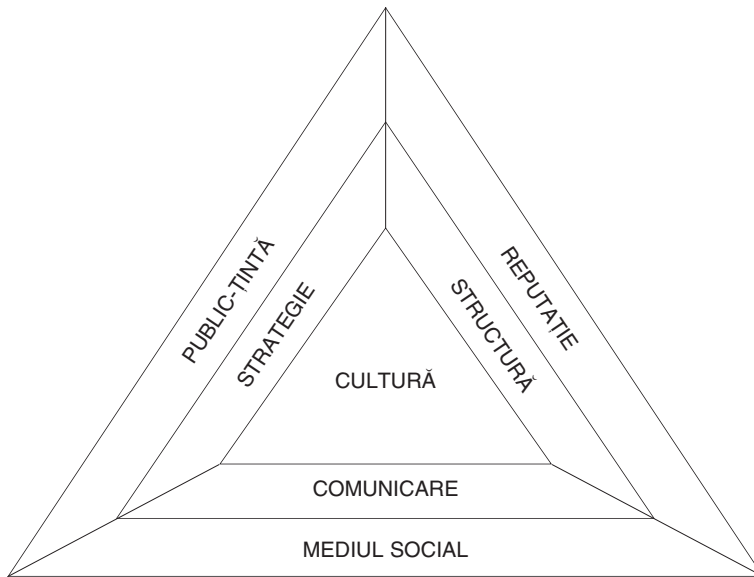
Balmer este preocupat nu numai de mixul identității organizației, ci și de mixul managementului identității acesteia. Într-o schemă lărgită (Figura 5), autorul prezintă, sub forma unui triunghi exterior care circumscrie triunghiul identității, principalele elemente ale managementului identității: *mediul social, publicul-țintă, reputația*. Mediul social este plasat la baza triunghiului pentru că el constituie atât cadrul general în care este percepută identitatea organizației, cât și contextul care modelează și influențează percepția publicurilor-țintă. Publicul-țintă este determinant în managementul identității organizației. Lui îi

<sup>39</sup> John M. T. Balmer, „Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. 3-4, MCB University Press, 2001, p. 259.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 263.

sunt adresate toate modalitățile de comunicare și influențare, pentru că imaginea, atitudinea, comportamentul și acțiunea acestuia constituie scopul final al managementului identității. Reputația organizației este atât element al managementului identității, cât și obiectiv important al acestui management. Între reputație și identitate există o relație biunivocă directă bazată pe comportamentul, comunicarea și simbolismul organizației, manifestate în spațiul intra și extraorganizațional și percepute de publicurile relevante pentru organizație. Elementul care unește cele două scheme suprapuse din Figura 5 (schema identității organizației și schema managementului identității organizației) este comunicarea. Ea face posibilă legătura dintre elementele identității și publicurile organizației, determină, stimulează și orientează percepția acestor publicuri favorizând sau blocând sedimentarea, în timp, a reputației organizaționale.

Figura 5. Mixul identității și mixul managementului identității propuse de Balmer



## 4. Imaginea organizației. Notorietate și reputație

### 4.1. Aspecte generale

Imaginea, într-o accepțiune destul de largă, „este ceea ce majoritatea publicului percepe... drept reprezentarea subiectului”<sup>41</sup>. Dar reprezentarea unui subiect (organizație, instituție, grup de persoane, persoană, eveniment etc.) nu este un lucru simplu. Ea evo-

<sup>41</sup> Joe Marconi, *Ghid practic de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2007, p. 83.

luază ca un proces complex în care sunt implicate informații, interese, credințe, prejudecăți, stereotipuri, tabuuri etc. Prin urmare, dacă definim imaginea prin prisma reprezentării, trebuie să acceptăm că ea este „ansamblul reprezentărilor raționale și afective asociate de o persoană sau de un grup de persoane unei anumite instituții”<sup>42</sup>. Dar imaginea nu este omogenă nici la nivelul individului și nici la nivelul grupului. O organizație nu beneficiază de o singură imagine, ci de o multitudine de imagini. „Nu există niciodată o imagine, ci, în fiecare clipă, niște imagini care interferează între ele și care trebuie conjugate în funcție de diferitele publicuri”<sup>43</sup>. De aceea, imaginea nu poate fi definită global<sup>44</sup>, ea trebuie definită în funcție de caracteristicile și activitățile organizației, de caracteristicile, atitudinile și acțiunile publicurilor relevante și în funcție de context. Chiar dacă am construi o definiție integratoare, ar trebui să ținem seama de modalitățile în care organizația își proiectează imaginea, de modul cum ea comunică elementele de imagine în interiorul și exteriorul său și de modul cum publicurile percep organizația. Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens și Stephane Waller afirmă că imaginea organizației este o structură formată din trei elemente: *imaginea dorită* (imaginea proiectată), *imaginea transmisă* (imaginea convertită în mesaje și transmisă prin mijloace specifice), *imaginea percepută* (imaginea cristalizată în mentalul publicurilor relevante după ce acestea au perceput mesajele organizației)<sup>45</sup>.

Noi considerăm că imaginea organizației se formează în procesul comunicării și este rezultatul acestui proces. Ea se structurează ca un complex informațional bazat pe emiteră, recepționarea și evaluarea mesajelor organizației rezultate din *comportamentul organizațional* pentru îndeplinirea scopului (ceea ce face organizația) și *mesajele emise deliberat* (ce spune organizația că face) lansate, de regulă, de structurile specializate ale organizației (management, marketing, relații publice) cu scopul de a orienta percepția asupra activității organizaționale și a face posibilă recepționarea favorabilă a acesteia de către toate publicurile din sfera de interes a organizației (Figura 6). Compatibilitatea dintre cele două tipuri de mesaje (ce face organizația și ce comunică organizația că face) este fundamentală pentru o imagine coerentă, clară și stabilă. Incompatibilitatea dintre mesajele constitutive ale imaginii va orienta percepția publicurilor spre aspectele contradictorii din activitatea și comunicarea organizațională și va determina astfel sedimentarea unei imagini contradictorii, incoerente și, până la urmă, în discordanță cu realitatea organizațională<sup>46</sup>. Dacă în percepția publică domină doar ceea ce spune organizația că face, iar acest lucru este diferit de ceea ce face cu adevărat organizația, imaginea „devine... o

---

<sup>42</sup> Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, Stephane Waller, *La communication interne*, Paris, Dunod, 2006, p. 138.

<sup>43</sup> Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, 1988, p. 52.

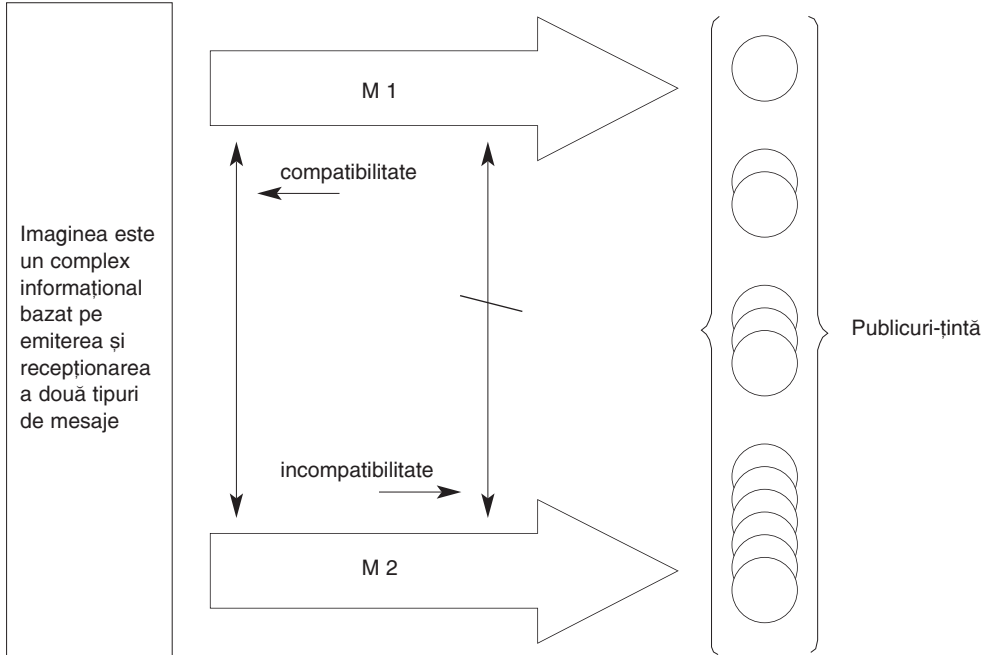
<sup>44</sup> Thierry Libaert, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 121.

<sup>45</sup> Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, Stephane Waller, *op. cit.*, pp. 138-139.

<sup>46</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010, p. 141.

proiecție care poate să nu aibă o corespondență cu realitatea”<sup>47</sup>. O asemenea situație este periculoasă și deloc benefică pentru organizație, pentru că „publicul urmărește acțiunile organizației și... , mai devreme sau mai târziu, el va descoperi nepotrivirile dintre imaginea proiectată și faptele reale. În special în situații de criză, când funcționarea și legitimitatea unei organizații sunt puse sub semnul întrebării, prăpastia dintre imaginea proiectată și starea concretă devine evidentă”<sup>48</sup>.

Figura 6. Modelul operaționalizat al imaginii



unde:

- M 1 – Mesaje rezultate din comportamentul organizațional pentru îndeplinirea scopului;
- M 2 – Mesaje emise deliberat de către structurile specializate ale organizației.

## 4.2. Imaginea corporativă

Imaginea corporativă este un concept complex și, de aceea, deosebit de controversat. Situația aceasta este și mai mult complicată de faptul că termeni precum identitate corporativă, reputație corporativă, imagine corporativă „sunt utilizați, într-o măsură mai mică sau mai mare, fără nicio distincție și pe post de sinonime de către numeroase persoane...

<sup>47</sup> W. Timothy Coombs, „Image”, in Robert L. Heath (editor), *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage, 2005, p. 406.

<sup>48</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 221.

care vorbesc și scriu despre acest subiect<sup>49</sup>. În general, imaginea corporativă este definită ca reprezentarea mentală generală pe care o are un individ despre organizație. Ca reprezentare mentală generală, această imagine este formată dintr-o componentă logică (credințe și convingeri) și o componentă psihologică (emoții), fapt ce îi asigură unitate și coerență. Prin componenta logică, imaginea creează siguranța și încrederea în companie, iar componenta emoțională stimulează dorința individului de a interacționa cu organizația în forme și modalități diverse.

Wally Olins definește imaginea corporativă în legătură directă cu identitatea, arătând că aceasta este „ceea ce publicurile corporației percep din identitatea care a fost creată și proiectată”<sup>50</sup>. Anne Mary Moffitt pune accent pe relația de cunoaștere ce se stabilește între individ și organizație și pe consecințele acestei relații asupra comportamentului individului. Din această perspectivă, „imaginea corporativă este orice element de cunoaștere, atitudine sau comportament pe care un individ le are în legătură cu o anumită organizație”<sup>51</sup>. Această imagine, precizează autoarea, se obiectivează și se individualizează prin relația ce se stabilește între *strategia organizației* (imaginea este o construcție organizațională comunicată diferitelor publicuri) și *comportamentul publicului* (atitudinea și comportamentul publicului nu sunt influențate numai de imaginea corporativă comunicată de organizație, ci și de sentimentele și valorile oamenilor provenite din experiențele individuale în legătură cu organizația și din experiențele comunicate de alte surse)<sup>52</sup>.

Joe Marconi, în lucrarea *Ghid practic de relații publice*, definește imaginea corporativă într-un mod foarte pragmatic, punând această imagine în relație directă cu modul în care publicul percepe o temă. Pentru Marconi, imaginea nu este altceva decât „subiectul pe care îl percepe publicul”<sup>53</sup> și, prin urmare, obținerea unei imagini favorabile organizației „implică stabilirea unor legături cu publicul în termeni benefici pentru acesta”<sup>54</sup>. O imagine trebuie să fie credibilă în funcție de subiect, iar preocuparea pentru imagine trebuie să fie echivalentă cu preocuparea pentru modul cum publicul percepe o temă. Dacă tema care intră în preocuparea organizației este „cel mai discutat subiect”, iar acest subiect are conotație pozitivă, atunci organizația și-a atins obiectivul de imagine. Dar, pentru a câștiga atributul de „cel mai discutat subiect”, nu este suficient ca organizația să-l râvnească, ea trebuie să comunice sistematic<sup>55</sup>.

Thierry Libaert, în lucrarea *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, precizează elementele definatorii care compun imaginea unei organizații: a) *rezultanta așteptată de la imagine* (Ce înseamnă pentru o firmă să aibă o bună imagine? Poate firma să se lipsească de această imagine?); b) *decalajul imagine/identitate*

---

<sup>49</sup> Wally Olins, *op. cit.*, p. xvii.

<sup>50</sup> *Idem.*

<sup>51</sup> Anne Mary Moffitt, „Corporate Image”, in Robert L. Heath (editor), *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage, 2005, p. 204.

<sup>52</sup> *Ibidem.*, pp. 203-204.

<sup>53</sup> Joe Marconi, *op. cit.*, p. 106.

<sup>54</sup> *Ibidem.*, p. 105.

<sup>55</sup> *Idem.*

(Firma trebuie să verifice dacă imaginea ei este percepută corect; imaginea percepută poate fi foarte îndepărtată de realitate; pentru a înțelege imaginea firmei, este necesară cunoașterea istoriei acesteia; cunoașterea istoriei firmei permite remedierea decalajului dintre imagine și realitate.); c) *parametrii imaginii* (Ce parametri trebuie să măsoare pentru a cunoaște imaginea organizației? Măsurarea notorietății este foarte importantă. Este inutil să ai o imagine excelentă, dacă notorietatea este redusă. În acest caz, de fapt, firma nu are imagine.); d) *componentele imaginii* (Pe ce publicuri-țintă este important să se măsoare imaginea firmei, care sunt teritoriile de comunicare care trebuie privilegiate?); e) *determinanții imaginii* (Imaginea se dezvoltă în funcție de un ansamblu de factori determinanți: relația cu firma și produsele sale, arhitectura și amplasamentul clădirilor, culoarea vehiculelor și uniforma salariaților, personalitatea și mediatizarea liderului etc.)<sup>56</sup>. Concluzia la care ajunge autorul este importantă pentru modul cum concepe el imaginea organizației. Cunoașterea imaginii trebuie însoțită de transcrierea ei în termeni de impact asupra consumatorului. Imaginea este un capital în slujba organizației, dar pentru ca acest capital să se manifeste trebuie stabilită relația dintre organizație și publicurile relevante<sup>57</sup>.

### 4.3. Notorietatea organizației

În general, notorietatea organizației se exprimă prin gradul de recunoaștere/popularitate al unei organizații în rândul publicului, expresie a renumelui sau celebrității sale. Acest indicator se exprimă sub formă de procent din populația totală care recunoaște organizația<sup>58</sup>. Notorietatea este esențială pentru imaginea organizației. Formarea notorietății este prima etapă în formarea imaginii. De aceea, pentru ca organizația să beneficieze de o bună imagine ea trebuie „să fie prezentă în mintea publicului cât mai rapid cu putință”<sup>59</sup>. Bernard Dagenais, în lucrarea *Le Plan de communication*, subliniază importanța notorietății pentru construirea imaginii organizației. El afirmă foarte clar următoarele: „Se întâmplă uneori ca firma să creadă că are o imagine pozitivă în fața publicului, deși, de fapt, nu are nici măcar notorietate și, prin urmare, cu atât mai puțin imagine. Înainte de a se face iubită, o companie trebuie să fie cunoscută, deci să fi dobândit o anumită notorietate”<sup>60</sup>. Datorită raporturilor multiple (de generare, condiționare, influențare etc.), noțiunile de notorietate și imagine nu sunt uneori disociate, fiind întrebuintate cu același sens. „Firește”, arată Thierry Libaert, „nu este ușor să se disocieze notorietatea de imagine, deoarece simpla denumire vehiculează imaginea pe care firma dorește să o prezinte”<sup>61</sup>. Potrivit aceluiași autor, diferența ar consta în folosirea instrumentelor de promovare: căutarea unei notorietăți globale va implica mai degrabă mijloacele de comunicare în masă, iar promovarea imaginii

<sup>56</sup> Thierry Libaert, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 94-95.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 97.

<sup>58</sup> [http://www.iqads.ro/dictionar/notorietate\\_a\\_mărcii.html](http://www.iqads.ro/dictionar/notorietate_a_mărcii.html), accesat la 10.01.2010.

<sup>59</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 116.

<sup>60</sup> Bernard Dagenais, *Le Plan de communication*, Presses de l'Université de Laval, 1998, p. 123.

<sup>61</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 117.



va presupune mijloace de relații publice. „Mecenatul îmbunătățește o imagine, dar nu creează o notorietate”<sup>62</sup>.

Măsurarea notorietății unei organizații include următoarele tipuri/niveluri ierarhizate de notorietate: a) *notorietatea spontană* (procentul de persoane care menționează în mod spontan numele organizației, fără niciun indiciu din partea celui care administrează testul); b) *notorietatea „top of mind”* (procentul de persoane care citează spontan organizația pe primul loc, raportat la celelalte organizații); c) *notorietatea asistată* (procentul de persoane care recunosc organizația dintr-o listă ce cuprinde mai multe organizații diferite, propusă de cel care administrează testul); d) *notorietatea calificată* (procentul de subiecți care sunt capabili să indice, pe lângă numele firmei, o serie de elemente suplimentare: mărci, produse, sloganul, logotipul, obiectul de activitate etc.)<sup>63</sup>.

#### 4.4. Reputația organizației

Atât teoreticienii, cât și practicienii care sunt preocupați de reputația organizației afirmă că aceasta este greu de definit, din cauza faptului că lucrurile care dăunează reputației diferă de la caz la caz<sup>64</sup>. Prin urmare, această noțiune beneficiază de o multitudine de definiții, care încearcă, în modalități diferite, să traseze sfera ei de funcționalitate. Vom prezenta câteva dintre aceste definiții.

M. Schultz, J. Mouritsen și G. Gabrielsen, plecând de la constatarea că este greu să izolezi o singură variabilă (componentă) organizațională care să influențeze mai mult percepția publicurilor relevante (*stakeholders*), definesc reputația ca un derivat al tuturor acțiunilor și comportamentelor organizaționale<sup>65</sup>. Continuând pe aceleași idei, Grunig și Hunt afirmă că reputația este formată din suma reprezentărilor organizației sedimentate de-a lungul timpului în mintea multiplelor publicuri<sup>66</sup>, iar I. Zaballa precizează că „reputația corporativă reprezintă prestigiul menținut de-a lungul timpului care, fiind bazat pe un set de valori și strategii împărtășite, precum și pe garantarea înțâietății publicurilor relevante, asigură sustenabilitatea și diferențierea companiei prin intermediul managementului propriului capital intelectual (bunuri intangibile)”<sup>67</sup>. J. Doorley și F. Garcia, sprijinindu-se pe

---

<sup>62</sup> *Ibidem*, p. 118.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 117.

<sup>64</sup> Elliot S. Schreiber, „Variabilele reputației corporatiste”, <http://www.pr-romania.ro/articole/reputație-si-incredere>, accesat la 30.12.2009.

<sup>65</sup> Majken Schultz, Jan Mouritsen, Gorm Gabrielsen, „Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System”, *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 2001, pp. 24-41.

<sup>66</sup> J. E. Grunig, C. F. Hung, „The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study”, paper presented at the PRSA Educator’s Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida, March, 2002; *apud* Elliot S. Schreiber, *art. cit.*, p. 1, <http://www.pr-romania.ro/articole/reputație-si-incredere>, accesat la 30.12.2009.

<sup>67</sup> Ignacio Zaballa *et al.*, „Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management”, *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 2005, p. 61.

ideea conform căreia reputația se bazează pe comportamentul, comunicarea și relațiile organizaționale, oferă ca definiție o formulă care stipulează următoarele: suma imaginilor = (performanță și comportament) + comunicare = suma relațiilor<sup>68</sup>. Mary Jo Hatch și Majken Schultz, constatând că reputația corporativă se formează în timp și se naște din imaginea despre organizație a publicurilor relevante, definesc această noțiune drept evaluarea generală a unei organizații făcută de publicurile ei implicate<sup>69</sup>.

Elliot S. Schreiber, analizând definițiile date reputației, a ajuns la concluzia că există, de fapt, două definiții: una din perspectiva organizației și una din perspectiva publicurilor relevante. Din perspectiva organizației, „reputația reprezintă un bun imaterial care permite companiei să se ocupe mai eficient de nevoile și așteptările diferitelor publicuri relevante, diferențiindu-se astfel de competitorii săi”<sup>70</sup>, iar din perspectiva publicurilor relevante ea „reprezintă răspunsul intelectual, emoțional și comportamental al acestora atunci când acțiunile organizaționale rezonază sau nu cu interesele lor”<sup>71</sup>. Dacă publicurile relevante consideră că organizația răspunde nevoilor lor mai bine decât concurența, ele vor adopta o atitudine favorabilă față de aceasta: vor investi, vor sprijini organizația în momente dificile etc. Pe măsură ce companiile răspund așteptărilor publicurilor relevante, ele îmbunătățesc reputația și scad riscurile, creând așa-numitul „efect de halo”, care le poate fi extrem de util în momente dificile<sup>72</sup>.

Analizând reputația ca o evaluare generală făcută de către publicurile interesate, trebuie să subliniem că aceasta se bazează pe criterii și factori care se formează în timp și care cunosc o anumită dinamică, în funcție de nevoile, interesele, aspirațiile și așteptările acestor publicuri și în funcție de context. Amy O'Connor evidențiază trei criterii utilizate de public pentru evaluarea reputației unei corporații: a) performanța economică; b) conformarea organizației la normele sociale; c) pozițiile publice ale corporației luate în mod strategic<sup>73</sup>. Cees B. M. van Riel precizează că, alături de profit, gradul de risc și valoarea pe piață a acțiunilor, există și alți factori cu consecințe importante asupra reputației organizației: preocuparea pentru problemele sociale, vizibilitatea, rata dividendelor, mărimea companiei, tipul de reclame folosite, caracteristicile domeniului din care face parte organizația, familiaritatea consumatorului cu numele mărcii, climatul economic general<sup>74</sup>. Invo-când autori și lucrări de prestigiu, Betty Kaman Lee enumeră șapte factori pe baza cărora este evaluată reputația: performanțele financiare, comportamentul față de angajați, res-

<sup>68</sup> John Doorley, Helio F. Garcia, *Reputation Management: The Key To Successful Corporate And Organizational Communication*, New York, Routledge, 2008, p. 4.

<sup>69</sup> Mary Jo Hatch, Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding*, San Francisco, Josey-Bass Publ., 2008, p. 231.

<sup>70</sup> Elliot S. Schreiber, *art. cit.*, p. 1, <http://www.pr-romania.ro/articole/reputatie-si-incredere>, accesat la 30.12.2009.

<sup>71</sup> *Idem*.

<sup>72</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>73</sup> Amy O'Connor, „Reputation Management”, in Robert L. Heath (editor), *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage, 2005, p. 746.

<sup>74</sup> Cees B. M. van Riel, „Research in Corporate Communication: An Overview on a Emerging Field”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 11, Nr. 2/1997, p. 296.

ponsabilitatea socială, respectul față de clienți, calitatea produselor și serviciilor, calitatea echipei de conducere, abilitatea de a comunica<sup>75</sup>.

## 5. Managementul imaginii organizației

Elementele componente ale managementului imaginii sunt: analiza imaginii, construirea imaginii, promovarea imaginii, gestionarea crizelor de imagine. Întrucât analiza imaginii<sup>76</sup>, promovarea imaginii<sup>77</sup> și gestionarea imaginii<sup>78</sup> organizațiilor sunt problematice care fac parte din cursuri de sine stătătoare, ne vom referi în continuare la principalele aspecte ce privesc construirea imaginii organizațiilor.

Thierry Libaert, în lucrarea *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, afirmă că pentru construirea imaginii este necesară comunicarea pe baza unor strategii, iar întemeierea teoretică a acestei comunicări cu aspect interdisciplinar este ceea ce el prezintă drept „pătratul imaginii” (Figura 7)<sup>79</sup>. Construirea unei imagini corporative comportă patru parametri: identitatea reală (identitatea construită de organizație), identitatea percepută (ce percep publicurile interesate din identitatea reală), identitatea de dorit (identitatea pe care dorește firma să o aibă) și identitatea posibilă (identitatea care trebuie obținută în funcție de context). Însă, având în vedere că imaginea organizației este identitatea percepută de publicuri, construirea imaginii nu poate fi realizată global, ci secvențial. Această secvențialitate presupune patru tipuri de abordări: abordarea pe faze, abordarea istorică, abordarea tematică și abordarea *capital corporate*.

*Abordarea pe faze* (pătratul imaginii) duce la diferențierea a patru etape în elaborarea unei strategii de imagine: a) imaginea reală (cea mai apropiată de identitatea firmei); b) imaginea percepută (așa cum este ea diagnosticată de sondajul de opinie); c) imaginea voită, ideală (imaginea dorită în funcție de obiectivele firmei); d) imaginea posibilă (care trebuie obținută în funcție de constrângerile pieței și de poziționarea concurenților)<sup>80</sup>.

*Abordarea istorică* (imagine și legitimitate) pleacă de la elaborările realizate de Max Weber, care propune descompunerea imaginii unei firme în jurul a trei axe: axa tradițională, axa carismatică și axa rațională. *Axa tradițională* se bazează pe istoria societății, pe înrădăcinarea ei socială. *Axa carismatică* este fundamentată pe identitatea companiei așa

---

<sup>75</sup> Betty Kaman Lee, „Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated in Hong Kong”, *Public Relations Research*, Vol. 16, Nr. 1/2004, p. 8.

<sup>76</sup> Bogdan-Alexandru Halic, Ion Chiciudean, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, *passim*.

<sup>77</sup> Dan Petre, Mihaela Nicola, *Introducere în publicitate*, București, Editura Comunicare.ro, 2009, p. 21.

<sup>78</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.

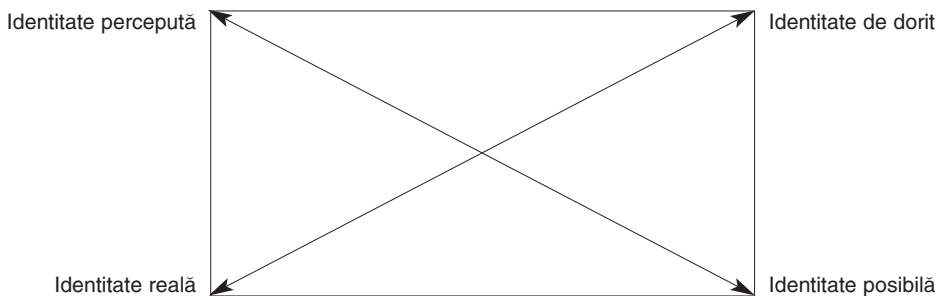
<sup>79</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 83.

<sup>80</sup> *Ibidem*, p. 121.

cum este ea reprezentată de logo-ul sau de liderul său. *Axa rațională* se caracterizează printr-o comunicare elaborată folosindu-se cunoștințele din științele umane (psihosociologie, psihanaliză, semantică etc.) pentru optimizarea eficacității mesajelor<sup>81</sup>.

*Abordarea tematică* prezintă imaginea unei firme sub forma unui puzzle compus din patru elemente: personalitatea, valorile, identitatea și reputația. *Personalitatea* diferențiază firmele care au activități comparabile. *Valorile* pot fi interne (chartă etică, chartă de mediu, cod de conduită) sau externe, cuprinse în mesaje publicitare (apărarea consumatorului) ori în activități de patronaj (mecenat umanitar etc.). Conform unui studiu realizat de agenția Wellcom pe 3.200 de societăți, reprodus de Thierry Libaert în lucrarea mai sus menționată, primele valori invocate de firme atunci când se autoevaluează sunt calitatea și inovarea. La nivelul firmelor franceze, clasamentul valorilor este următorul: inovare 31%; integritate 28%; satisfacția clientului 27%; spirit de echipă 26%; respect 25%; calitate 20%; spirit întreprinzător 17%; responsabilitate 15%<sup>82</sup>. *Identitatea* se obiectivează prin intermediul următoarelor elemente: nume, codul de culoare, logoul, arhitectura sediilor, designul produselor etc. Ansamblul elementelor fizice (vizuale, auditive etc.) și de relație a companiei cu publicul formează componenta identitară a imaginii.

Figura 7. Pătratul imaginii



*Reputația* este o rezultată. Ea poate fi gândită ca ansamblul convingerilor și judecăților cu privire la companie care există în cadrul publicului. Componentele reputației companiei sunt: calitatea managementului, soliditatea financiară, capacitatea de inovare, calitatea marketingului, calitatea produselor și serviciilor, acțiunile civice, aprecierile de care se bucură firma (avansată din punct de vedere tehnic, atentă față de clienți, informează bine, lider în Europa, protejează mediul înconjurător, participă la viața socială și culturală, creează locuri de muncă, soliditate financiară, bună gestionare, bună conducere).

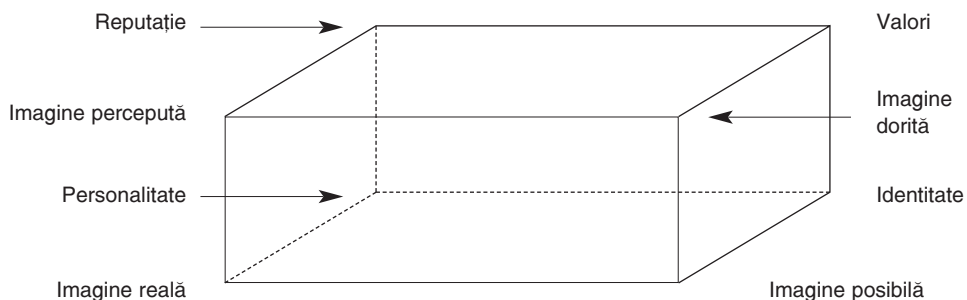
Cei patru parametri ai abordării tematice sunt strâns corelați, ei depinzând de realitatea companiei și de obiectivele pe care aceasta și le propune. Decalajul prea mare dintre o componentă a imaginii organizației și realitatea organizațională ar fi contraproductiv pentru aceasta și nu ar putea să dureze prea mult. Paul Dickinson și Neil Sevensesen, citați de Thierry Libaert, exprimă constatarea că, „dacă există o falie între percepția identității

<sup>81</sup> *Ibidem*, pp. 121-123.

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 124.

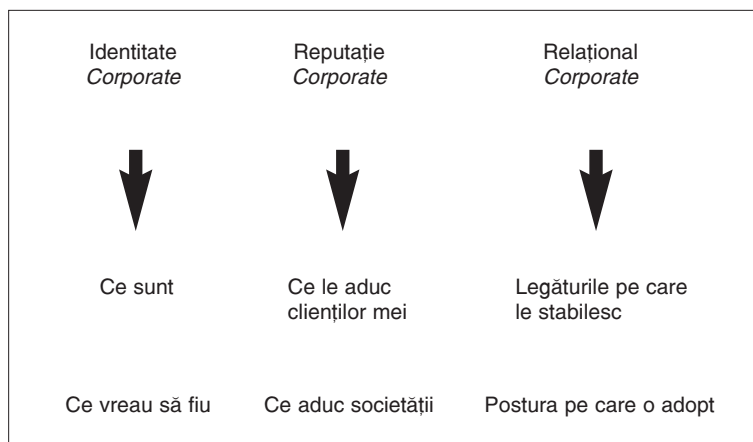
sale și caracteristicile sale reale, există un risc major ca imaginea sa să fie prost înțeleasă<sup>83</sup>. Și, ca o consecință directă a acestei constatări, cele patru elemente ale abordării tematice (personalitatea, valorile, identitatea și reputația) trebuie analizate și construite în funcție de elementele pătratului imaginii (identitate percepută, identitate reală, identitate de dorit, identitate posibilă)<sup>84</sup>, conform Figurii 8<sup>85</sup>.

Figura 8. Poziționarea imaginii



*Abordarea „capital corporate” se articulează în jurul a trei componente: identitatea* (care nu se reduce la mărime, statut sau activitate, ea integrând și ambiția, viziunea, proiectul firmei etc.); *reputația* (care înglobează: toate actele companiei, managementul resurselor umane, politica sa de dezvoltare durabilă etc.); *relaționalul* (se bazează pe: un ansamblu de practici – de transparență, de explicare, de sinceritate, de excludere a aroganței, a înfrumusețării și a jargonului etc.).

Figura 9. Abordarea *capital corporate*<sup>86</sup>



<sup>83</sup> Paul Dickinson, Neil Sevensen, *Beautiful Corporations*, Financial Times/Prentice Hall, 2000, p. 36, *apud* Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 126.

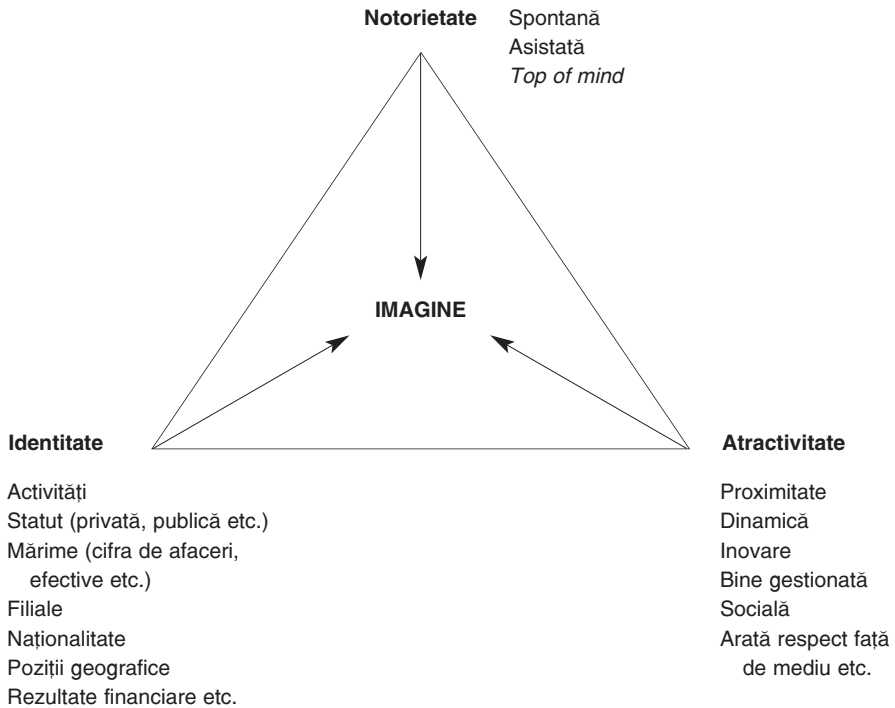
<sup>84</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, pp. 125-126.

<sup>85</sup> *Ibidem*, p. 126.

<sup>86</sup> Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TBWA-Corporate, Éditions Textuel, 2001, p. 23.

*Abordarea prin atractivitate*, popularizată de André de Marco, propune construirea imaginii plecând de la trei componente: notorietatea, identitatea și atractivitatea. La baza acestei abordări stă vizualizarea triunghiulară a imaginii (Figura 10)<sup>87</sup>.

Figura 10. Abordarea prin atractivitate



### Întrebări și probleme

1. Ce diferențe există între identitatea și imaginea unei organizații? Dar între notorietatea și reputația ei?
2. Care considerați că sunt cuvintele-cheie în definițiile identității firmei enumerate de Sue Westcott Alessandri?
3. Care sunt factorii interni și externi ai modelului Balmer-Gray al formării identității organizației? Ce relații există între acești factori?
4. Ce relație există între mesajele funcționale și cele deliberate în procesul de formare a imaginii unei organizații?
5. Prin ce se diferențiază imaginea corporativă de imaginea organizațională?
6. De ce este necesar managementul imaginii organizației?

<sup>87</sup> Thierry Libaert, André de Marco, *Les Tableaux de bord de la communication*, Paris, Dunod, 2006, pp. 106-109.

## Activitate practică

Luând în considerare tipologia identității vizuale elaborate de Wally Olins, căutați exemple reale pentru cele trei tipuri de identitate descrise de autorul menționat. Argumentați alegerile făcute.

## Bibliografie selectivă

- ALESSANDRI, Sue Westcott, „Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation”, *Corporate Communications: An International Journal*, MCB University Press, Vol. 6, Nr. 4, 2001.
- BAKER, Michael J., *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*, second edition, Macmillan Publishers, London, 1990.
- BAKER, Michael J., BALMER, John M. T., „Visual Identity: Trappings or Substance?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nr. 5-6, MCB University Press, 1997.
- BALMER, John M. T., „Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. 3-4, MCB University Press, 2001.
- CHICIUDEAN, Ion, ȚONEȘ, Valeriu, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- COMAN, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- COOMBS, W. Timothy, „Image”, in Robert L. HEATH (editor), *Encyclopedia of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, 2005.
- DAGENAIS, Bernard, *Le Plan de communication*, Presses de l'Université de Laval, 1998.
- DECAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, WALLER, Stephane, *La communication interne*, Paris, Dunod, 2006.
- DOORLEY, John, GARCIA, Helio F., *Reputation Management: The Key To Successful Corporate and Organizational Communication*, New York, Routledge, 2008.
- EMSELLEM, Bernard, *Le Capital Corporate*, TBWA-Corporate, Éditions Textuel, 2001.
- GIOIA, Denis A., SCHULTZ, Majken, CORLEY, Kevin G., „Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1/2000.
- GREGORY, James R., *Marketing Corporate Image – The Company As Your Number One Product*, NTC Business Book, 1991.
- HALIC, Bogdan-Alexandru, CHICIUDEAN, Ion, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura Comunicare.ro, 2004.
- HATCH, Mary Jo, SCHULTZ, Majken, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding*, San Francisco, Josey-Bass Publ., 2008.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, *Principiile marketingului*, București, Editura Teora, 1998.
- LEE, Betty Kaman, „Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated in Hong Kong”, *Public Relations Research*, Vol. 16, Nr. 1/2004.
- LIBAERT, Thierry, DE MARCO, André, *Les tableaux de bord de la communication*, Paris, Dunod, 2006.
- LIBAERT, Thierry, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- MARCONI, Joe, *Ghid practic de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2007.
- O'CONNOR, Amy, „Reputation Management”, in Robert L. HEATH (editor), *Encyclopedia of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, 2005.

- OLINS, Wally, *Noul ghid de identitate*, București, Editura Comunicare.ro, 2004.
- PRUTIANU, Ștefan, MUNTEANU, Corneliu, CALUSCHI, Cezar, *Inteligența Marketing Plus*, Iași, Editura Polirom, 1998.
- RUS, Flaviu Călin, *Relații publice și publicitate*, Iași, Editura Institutului European, 2004.
- SCHULTZ, Majken, MOURITSEN, Jan, GABRIELSEN, Gorm, „Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System”, *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 2001.
- SCHWEBIG, Philippe, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, 1988.
- VAN RIEL, Cees B. M., „Research in Corporate Communication: An Overview on a Emerging Field”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 11, Nr. 2/1997.
- ZABALLA, Ignacio *et al.*, „Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management”, *Corporate Reputation Review*, 8 (1)/2005.



## 1. Definirea crizelor

Astăzi mai mult ca oricând, ca urmare a interesului mediatic pentru criza mondială în curs de desfășurare, atenția managerilor, a specialiștilor, dar și a opiniei publice în general este atrasă de promisiunile pe care pare să le ascundă sintagma „comunicare de criză”. Pentru a discuta acest concept, precum și rolul planificării în managementul eficace al comunicării de criză, considerăm că este necesară în primul rând o clarificare conceptuală a noțiunii de „criză” pe care urmează să o utilizăm în această lucrare.

Termenul „criză” este deosebit de controversat și, de aceea, este intens dezbătut. Realitățile invocate care reflectă, unidimensional sau multidimensional, evenimente, fenomene sau procese sunt abordate, definite și descrise în diferite modele explicative cu arii de funcționalitate diverse, cu metodologii de sine stătătoare sau combinate, ceea ce generează o multitudine de consecințe și semnificații atât la nivel epistemologic, cât și la nivel metodologic.

După cum bine se știe, există numeroase definiții ale crizei, însă niciuna dintre ele nu acoperă în totalitate fenomenul pe care urmează să-l descrie. Acest lucru este explicabil din cel puțin două perspective. *Pe de o parte*, dinamica socială contemporană, fără precedent în istorie, favorizează apariția și manifestarea unor disfuncții cu impact major atât pentru organizații, cât și pentru întregul mediu social în care acestea funcționează. Aceste disfuncții apar pe neașteptate, sunt de o diversitate extrem de mare (de aici și dificultatea unei clasificări unitare a situațiilor de criză) și evoluează necontrolat. *Pe de altă parte*, așa cum se întâmplă în cazul fenomenelor care constituie obiect de studiu pentru discipline complexe sau situate în zona interdisciplinarității, aspectele multiple ale situațiilor de criză scapă, într-o proporție mai mare sau mai mică, încercărilor de definire exhaustivă. Prin urmare, va trebui să acceptăm în demersul nostru definiții parțiale, cu grade diferite de generalitate<sup>1</sup>. Astfel, o criză poate fi definită ca un eveniment care întrerupe în mod dramatic funcționarea normală a unei organizații și care influențează negativ imaginea sa publică<sup>2</sup> sau ca un eveniment riscant, modificare gravă, neprevăzută<sup>3</sup>. O definiție mai elaborată descrie criza organizațională ca un eveniment sau o serie de evenimente specifice,

---

<sup>1</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 4.

<sup>2</sup> Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001, p. 186.

<sup>3</sup> Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 460.

neasteptate și ieșite din sfera rutinei care creează înalte niveluri de incertitudine și amenință sau sunt percepute ca amenințând obiectivele de maximă prioritate ale unei organizații (sublinierile aparțin autorilor)<sup>4</sup>.

Această situație îi îndreptățește pe unii autori să exprime puncte de vedere diferite și să elaboreze concluzii uneori controversate. John J. Burnett aduce ca argument numeroase dovezi ce arată că „nivelul actual de înțelegere a acestui termen (criză) este unul simplist și incomplet”<sup>5</sup>, ceea ce îndreptățește aserțiunea potrivit căreia acest cuvânt, care este utilizat în mod curent și în multe cazuri abuziv, se află încă în căutarea unei semnificații științifice.

Concluzia de mai sus i-a determinat pe mulți autori să analizeze definițiile crizelor și să le sistematizeze după anumite criterii: cauza apariției crizelor, factorul declanșator, consecințele crizelor, reprezentările oamenilor despre crize, gradul de predictibilitate/impredictibilitate al acestora. Analiza a urmărit identificarea și descrierea caracteristicilor specifice fiecărui tip de criză, iar criteriile implicate în departajare evidențiază, de fapt, elementele dominante în evoluția crizei, elemente care induc principalele aspecte specifice în această evoluție.

Demersul, care articulează într-o logică specifică identificarea tipului de criză, descrierea caracteristicilor crizei, a factorului declanșator și a evoluției probabile a acesteia, constituie prima etapă a unui proces care presupune identificarea și definirea prealabilă a aspectelor cu consecințe negative în evoluția entităților sociale (organizații, instituții, grupuri), analiza lor din perspective diferite și monitorizarea evoluțiilor acestora, după scheme conceptuale și metodologice mai mult sau mai puțin articulate. Definițiile elaborate de unii dintre autorii invocați induc idei potrivit cărora criza este un rău care nu poate fi evitat, criza determină aproape întotdeauna consecințe negative, iar mai devreme sau mai târziu toate organizațiile vor cunoaște experiența crizei. În acest sens, definiția elaborată de Laurence Barton este edificatoare: „Criza este un eveniment major, imprevizibil, care poate conduce la efecte negative”<sup>6</sup>.

Se constată însă că atât teoreticienii, cât și practicienii domeniului numit *Managementul crizelor* sunt tentați din ce în ce mai mult să abordeze criza ca un proces complex și mai puțin ca un eveniment cu potențial inevitabil negativ. Astfel, W. Timothy Coombs definește criza ca fiind „percepția unui eveniment imprevizibil care periclitează importante așteptări ale publicurilor relevante, poate afecta în mod serios performanțele unei organizații și poate genera rezultate negative”<sup>7</sup>. Păstrând aceeași abordare, Christophe Roux-Dufort precizează că o criză este, de fapt, „un proces care, sub efectul unui eveniment declanșator, pune în evidență o serie de disfuncționalități”<sup>8</sup>. Prin urmare, în confruntarea

<sup>4</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *op. cit.*, p. 7.

<sup>5</sup> John J. Burnett, „A Strategic Approach to Managing Crises”, *Public Relations Review*, Vol. 24, Nr. 4, 1998, p. 476.

<sup>6</sup> Laurence Barton, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1992, p. 2.

<sup>7</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, pp. 2-3.

<sup>8</sup> Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, deuxième édition, Paris, Dunod, 2003, p. 55.

cu o criză, organizația nu identifică și gestionează evenimente cu potențial mic sau mare de dezvoltare, ci procese care se desfășoară în timp și spațiu, procese care sunt generate de o serie de disfuncționalități. În această situație, organizația trebuie să caute originea crizelor și posibilele evoluții viitoare ale acestor disfuncționalități, uneori manifeste, alteori difuze, iar managementul desfășurat de organizație, în această situație, trebuie să fie adaptat proceselor în desfășurare cu care se confruntă. Considerăm plauzibil că, într-o astfel de situație, este mai corect să vorbim despre managementul disfuncționalităților și al proceselor cu consecințe negative/pozitive cumulate, decât despre managementul crizelor.

## 2. Criza ca oportunitate

Abordarea crizei ca procesualitate deschide calea analizei și evaluării acesteia din perspectiva oportunității. Analizând consecințele crizelor, mulți autori ne atrag atenția asupra faptului că o criză nu trebuie identificată și definită plecând numai de la termeni negativi (o ruptură ce afectează organizația, generează stres, generează disconfort psihologic etc.), ci și prin termeni pozitivi, care să evidențieze aspectele de oportunitate ale crizei. André Comte-Sponville, citat de Thierry Libaert, definește criza ca o „schimbare rapidă și involuntară care se poate dovedi favorabilă, dar este întotdeauna dificilă și aproape insuportabil de dureroasă”<sup>9</sup>. David Guth și Charles Marsh enumeră cele șapte tipuri de oportunități prezentate de Gerald Meyers, de care poate beneficia organizația într-o situație de criză:

- apariția și evidențierea erorilor;
- învingerea inerției și accelerarea schimbărilor;
- scoaterea la lumină a dificultăților latente;
- schimbarea oamenilor din perspectiva ideilor, motivației și a comportamentului;
- dezvoltarea de noi strategii pentru atingerea scopurilor;
- crearea unor sisteme de prevenire mai eficiente;
- sporirea competitivității firmei/organizației<sup>10</sup>.

Desigur, criza poate deveni oportunitate dacă organizația creează condițiile necesare pentru ca această potențialitate să se producă. Ne referim la necesitatea unei învățări organizaționale eficiente, care presupune: tratarea eșecului ca pe o oportunitate de a recunoaște o potențială criză și de a o preveni pe viitor; învățarea din eșecurile și crizele altor organizații; punerea accentului pe experiențele și lecțiile anterioare; renunțarea la procedurile învechite și învățarea unor strategii mai eficiente de gestionare a crizelor<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 26.

<sup>10</sup> David Guth, Charles Marsh, *Public Relations: A Values-Driven Approach*, Boston, Allyn & Bacon Publishing, 2000, pp. 390-391.

<sup>11</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *op. cit.*, p. 150.

### 3. Trăsăturile crizelor

Pentru a putea clasifica situațiile de criză pe baza unor criterii pertinente, nu este suficient să le definim și să le descoperim elementele de oportunitate, ci este necesar să le identificăm, să le recunoaștem din complexitatea de probleme, procese și fenomene cu care se confruntă organizațiile.

Autorii consacrați în domeniu afirmă că, indiferent de tipul ei, o criză poate fi recunoscută după trăsăturile sale specifice:

– *aparitia noilor actori*, care au o versiune proprie despre criză și cer explicații despre aceasta;

– *saturarea capacităților de comunicare ale organizației*, din cauza avalanșei de cereri ce se declanșează;

– *importanța mizelor pentru organizație*, cu impact major asupra performanțelor sale (în cazul unei organizații de business, de exemplu, este periclitată cifra de afaceri, încrederea acordată firmei și produselor acesteia, motivația salariaților);

– *creșterea presiunii temporale și punerea organizației în situație de urgență* atât din perspectiva reacției, cât și din perspectiva furnizării imediate de informații despre cauze, consecințe etc.;

– *creșterea incertitudinilor*, prin faptul că organizația este expusă unei atitudini lipsite de precizie cu privire la originea crizei, responsabilități, mize, impact etc.<sup>12</sup>

Desigur, aceste trăsături pot fi dominante pe anumite segmente ale procesului numit criză și puțin manifeste pe alte segmente. Însă o analiză atentă a acestora evidențiază prezența lor, manifestarea lor în forme diverse și calitatea lor de semnal evident al situațiilor definite drept disfuncționalități.

Trăsăturile crizelor, în forma invocată mai sus, nu trebuie analizate printr-o abordare statică ci, mai degrabă, în dinamica obiectivării lor, situație determinată de manifestarea crizelor ca procese în desfășurare. Acest deziderat metodologic este impus, tot mai mult, de factorii care dinamizează aceste procese și accelerează crizele, într-un mod adesea fără precedent. Avem în vedere următoarele elemente complexe de dinamică ale crizelor:

– *complexitatea tehnologică* (tehnologia introduce amenințări noi, iar organizarea în sisteme informatice și pe internet face posibilă deturnarea banilor, datelor, informațiilor etc.);

– *rolul mass-mediei* (crizele sunt oportunitate de audiență, de aceea ele sunt amplificate de investigația jurnalistică, de căutarea exclusivității, de exagerări mediatice și, uneori, de manipulări);

– *sensibilitatea față de problema mediului înconjurător* (crește preocuparea față de calitatea apei și a aerului și crește tot mai mult influența organizațiilor implicate în protecția mediului);

– *progresul reglementării* (probabilitatea încălcării normelor legale este direct proporțională cu creșterea numărului lor);

<sup>12</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, pp. 2-6.

- *creșterea neîncrederii* (este din ce în ce mai redusă încrederea acordată companiilor, puterilor publice, statului, progresului științific și progresului tehnic);
- *justiția* (din ce în ce mai multe crize se nasc din mediatizarea cazurilor juridice, iar etapele unui proces pot lua forma unor mini-crize);
- *mediul asociativ* (profesionalizarea asociațiilor pentru protecția mediului, consumatorului, copilului etc. poate dezvolta relația conflictuală a unor crize);
- *salariații* (apar fenomene care produc numeroase nemulțumiri în rândul angajaților: ritmul alert al activității, restructurărilor, scăderea motivației muncii, pericolul pierderii locului de muncă);
- *internetul* (facilitează lansarea de informații false, propagarea de zvonuri, crearea de site-uri web dedicate deturnării mesajelor, constituirea unor forumuri de acțiuni militante, creșterea numărului de bloguri ale salariaților);
- *progresul metrologiei* (tehnicile științifice permit detectarea radiațiilor, compușilor toxici, substanțelor interzise din alimente sau apă, a băuturilor din corpul uman, transformând descoperirile în crize potențiale);
- *mondializarea* (generează aspecte care nu pot fi controlate de către organizații: accentuează războiul economic, crește rivalitățile între firme, dezvoltă spionajul economic, impune comunicarea ca pe o armă comercială, dezvoltă atacarea imaginii concurentului)<sup>13</sup>.

#### 4. Tipuri de crize

Kathleen Fearn-Banks afirmă că încercările de delimitare a unor tipuri de crize, în raport cu anumite criterii, reprezintă atât un demers științific, cât și o întreprindere cu finalitate practică. Demersul științific este legitimat prin necesitatea investigării realităților care evoluează spre criză, definirea acestora, stabilirea trăsăturilor specifice în funcție de conținutul lor, de factorii care le-au generat și de consecințele manifestate în timp și spațiu, stabilirea criteriilor de departajare și de clasificare. Finalitatea practică decurge din efectele benefice ale sistematizării tipurilor de crize. Această sistematizare scutește organizația de a mai pregăti planuri pentru fiecare situație particulară, permițând organizației să pregătească doar un singur plan pentru toate crizele care se încadrează într-un anumit tip<sup>14</sup>.

Tot din punct de vedere practic, stabilirea din timp a tipurilor probabile de crize cu care se poate confrunta organizația permite și abordarea unei maniere de lucru denumite *angajament selectiv*<sup>15</sup>. Acesta are în vedere o strategie de comunicare ce pune accent pe concentrare, control și proceduri care au în vedere comunicarea cu publicurile relevante pentru

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, pp. 20-25.

<sup>14</sup> Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, p. 1.

<sup>15</sup> James E. Lukaszewski, *War Stories and Crisis Communication Strategies. A Crisis Communication Management Anthology*, vol. I, New York, The Lukaszewski Group, 2000, pp. 211-217.

organizație în cele mai adecvate și utile modalități din punctul de vedere al acestora. Totodată, buna aplicare a angajamentului selectiv permite limitarea accesului acelor actori externi care, prin actele lor de comunicare, constituie elemente de potențare a crizei (arbitri de ocazie, lideri de opinie ocazionali, detractori, critici, „salvatori”, „atoateștiutori”).

Dezbaterea actuală pe problematica tipurilor de crize se concentrează, în primul rând, asupra criteriilor utilizate în clasificări. Mitroff și Anagnos, de exemplu, propun patru astfel de criterii care ar putea acoperi vasta arie a diferitelor modalități de manifestare a crizelor:

- *crize generate de resursa umană* (pierderea/dispariția din organizație a unor oameni – lideri, experți etc. – importanți pentru publicurile relevante ale acesteia; pierderea unor persoane-cheie din punctul de vedere al funcționalității organizației; creșterea absentismului în privința proiectelor/programelor/ideilor propuse de organizație; creșterea numărului accidentelor și al actelor de vandalism; violențe la locul de muncă);

- *crize reputaționale* (calomnii, bârfe, glume proaste, zvonuri, știrbirea reputației corporative, alterarea/falsificarea însemnelor identității vizuale – logo, siglă, culori corporative etc.);

- *crize generate de acte psihopatice* (alterarea intenționată a produselor, răpire de persoane, luări de ostateci, terorism, violențe la locul de muncă);

- *crize generate de dezastre naturale* (cutremure, incendii, inundații, explozii, taifunuri, uragane)<sup>16</sup>.

Coombs, fructificând teoria atribuirii<sup>17</sup>, propune un alt sistem de criterii, mai detaliat, orientat prioritar către utilitatea practică:

- *dezastre naturale* (inundații, cutremure, tornade, uragane etc.);

- *violente la locul de muncă* (acte violente pe care membri sau foști membri ai unei organizații le comit împotriva actualilor membri);

- *zvonuri* (informații false despre organizație și despre produsele sau activitățile sale, puse în circulație cu intenții ostile);

- *ostilitate* (actori externi care utilizează procedee extreme pentru a ataca organizația: răpirea unor membri, alterarea intenționată a produselor, acte teroriste, pătrunderea neautorizată în sistemul informatic și alterarea/falsificarea informațiilor);

- *provocări* (organizația trebuie să facă față nemulțumirilor publicurilor sale relevante, care pretind că ea acționează într-un mod nepotrivit, nemulțumiri care pot avea ca rezultat boicotarea produselor, greve, acțiuni activiste);

<sup>16</sup> Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, Amacom, 2001, p. 35.

<sup>17</sup> În psihologia organizațională, *teoria atribuirii* se referă la faptul că oamenii atribuie cauze evenimentelor și comportamentelor. În privința organizațiilor, ei tind să atribuie responsabilități unei organizații, în special pentru evenimentele negative și neașteptate, periclitând astfel reputația acesteia. Pe baza acestei teorii, Coombs, alături de alți cercetători preocupați de comunicarea de criză, au dezvoltat *teoria situațională a comunicării de criză* („Situational Crisis Communication Theory” – SCCT), încercând să furnizeze recomandări fundamentate teoretic cu privire la utilizarea strategiilor de răspuns la criză.

- *accidente cauzate de erori tehnice* (tehnologiile pe care le utilizează organizația cedează și cauzează accidente industriale majore);
- *defecte de produs cauzate de erori tehnice*;
- *defecte de produs cauzate de erori umane*;
- *acțiuni riscante ale organizației* (acțiuni care pot produce riscuri majore pentru publicurile relevante, acțiuni la limita legii sau ilegalități intenționate)<sup>18</sup>.

Tendința de a folosi un sistem foarte dezvoltat de criterii este însă criticată adesea, invocându-se lipsa flexibilității și deplasarea exagerată a accentului pe prea multe detalii și pe cazuri particulare. Prin urmare, criteriile clasice folosite în departajarea tipurilor de crize (cauze, caracter violent/non-violent, caracter obiectiv/subiectiv, intern/extern, derularea în timp, amploare, probabilitatea apariției, consecințe, nivelul la care acționează criza etc.) ar fi prea rigide și prea amănunțite.

Thierry Libaert opinează, destul de convingător, că toate tipologiile sunt bune, însă nu sunt întotdeauna bine folosite. Clasificările prea amănunțite prezintă riscul rigidității, în timp ce analizele pe criterii nu permit aprecierea noilor forme de criză, care sunt, în același timp, subiective și politice, interne și externe. În această situație, analiza domeniilor atinse de criză, ca obiectiv operațional al tipologiei, este esențială și, de aceea, o clasificare mai simplă, dar flexibilă, permite reprezentarea interdependențelor între domeniile afectate de criză<sup>19</sup>.

Plecând de la aceste considerente, autorul invocă propune o tipologie a crizelor folosind drept criterii domeniile în care apare criza. Clasificarea are în vedere următoarele tipuri de crize:

- *crize din sfera economică* (acoperă ansamblul de crize care se referă la următoarele sectoare: sectorul industrial, sectorul structural, sectorul financiar, sectorul social);
- *crize din sfera tehnică* (crize legate de firmă sau de produs);
- *crize din sfera politică* (criza de regulament, criza judiciară);
- *crize din sfera corporativă* (grupează crizele care au legătură cu imaginea și reputația firmei)<sup>20</sup>.

Clasificarea crizelor pe baza criteriilor care au în vedere domeniile afectate de criză înlătură inconvenientul suprapunerii elementelor din clasificare atât din perspectiva factorilor care le generează, cât și din perspectiva realităților afectate, a conținutului, a consecințelor și evoluției lor în timp și spațiu. O astfel de tipologie ține seama de faptul că, aproape întotdeauna, crizele sunt caracterizate prin transversalitate. Ele „sunt în același timp economice, dacă luăm în considerare consecințele asupra vânzărilor, tehnice, dacă produsul este controversat, politice, de vreme ce reprezentanții sunt nevoiți să se exprime, corporative, de vreme ce imaginea firmei este contestată, juridice, din cauza proceselor care nu întârzie să apară”<sup>21</sup>. Soluția metodologică pentru realizarea unei asemenea

<sup>18</sup> Timothy W. Coombs, *op. cit.*, pp. 64-66.

<sup>19</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 13.

<sup>20</sup> *Ibidem*, pp. 12-18.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 18.

tipologii este repertorierea domeniilor vizate de un anumit tip de criză, pentru a evalua totalitatea aspectelor potențiale ale crizei. În strânsă legătură cu principiile acestei metodologii, criza care se manifestă la un moment dat într-o organizație va fi analizată din perspectiva consecințelor ei în toate domeniile de activitate ale acestei organizații: tehnic, politici economice, strategii economice, legalitate, comunicare, etică, resurse umane, social etc.

Noi considerăm totuși că, din perspectiva specialistului în comunicare și relații publice, în tipologia realizată pe baza criteriilor care au în vedere domeniile organizaționale afectate de criză trebuie incluse și crizele organizaționale, crizele de comunicare, crizele mediatice și crizele de imagine. Aceste considerente se bazează pe faptul că tipurile de crize invocate se individualizează prin trăsături specifice, afectează în mod diferit organizația și necesită măsuri specifice de gestionare. Datorită faptului că atât criza organizațională, cât și criza de comunicare, mediatică și de imagine sunt tratate pe larg în lucrarea *Gestionarea crizelor de imagine*<sup>22</sup>, în continuare vom aborda succint, dar distinct, aceste tipuri de crize.

## 5. Criza organizațională

În general, definițiile crizei organizaționale surprind elemente esențiale necesare diagnosticării unei organizații aflate în criză și complexitatea variabilelor implicate. Noi considerăm, însă, că definirea crizei organizaționale trebuie să se bazeze pe abordarea structurală a organizației. Din această perspectivă, făcându-se apel la teoria organizațiilor, putem defini această entitate ca un sistem social de activitate ce reunește oameni (resurse umane) și resurse materiale, prin intermediul cărora realizează scopul pentru care a fost creată: produse, lucrări, servicii, corespunzător comenzii sociale. Oricare ar fi organizația, ea este constituită conștient și deliberat de către oameni, pentru a produce ceva de care societatea are nevoie. Obiectivul (scopul) este temeiul ce stă la baza apariției unei organizații și, în același timp, motivarea menținerii ei în continuare<sup>23</sup>. Se subînțelege existența consimțământului pentru cooperare și capacitatea de comunicare a oamenilor în procesul realizării scopului comun.

O organizație are în compunerea sa *două niveluri de structurare*: un *nivel fizic*, care cuprinde resursele umane, materiale, tehnice, financiare și tehnologice, și un *nivel simbolic*, care cuprinde misiunile și scopurile specifice, normele, relațiile formale și informale, cultura organizațională. Plecând de la această abordare a organizației, Thierry C. Pauchant definește criza organizațională ca „o întrerupere care afectează fizic funcționarea întregului sistem organizațional și-i amenință principiile fundamentale, identitatea și rațiunea de

---

<sup>22</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010, pp. 39-102.

<sup>23</sup> Ștefan Buzărnescu, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995, p. 49.



a exista”<sup>24</sup>. Din această perspectivă, pentru ca organizația să se afle în criză trebuie îndeplinite cel puțin două condiții: *a) să fie afectată la nivel fizic întreaga organizație și b) să fie afectată structura simbolică a întregii organizații*. Altfel spus, membrii organizației să constate că principiile, normele și valorile pe care și le-au asumat sunt greșite sau nu mai sunt de actualitate. Mai mult decât atât, ei să se revolte împotriva acestor principii, norme și valori.

Acest tip de criză relevă situația în care organizația nu-și mai poate îndeplini scopul pentru care a fost creată: de a furniza produse și/sau servicii pe piață. Criza oricărei resurse a organizației, atât la nivel fizic, cât și la nivel simbolic, în sensul diminuării ei sub limita admisă, poate genera o criză organizațională. Forma de manifestare a crizei organizaționale diferă în funcție de cauzele care au generat-o. De aceea, trebuie analizată cu atenție originea crizei, care poate fi de natură internă (un management defectuos al resurselor, relațiilor și comunicării) sau de natură externă (orice criză a resurselor și relațiilor care se produce în proximitatea de interes a organizației).

Criza organizațională relevă situații complexe și diverse în funcție de realitățile organizaționale afectate de criză. Formele de manifestare și consecințele ei depind de domeniul de activitate, de specificul organizațiilor și de contextul în care ele funcționează. Mai mult decât atât, trebuie să avem în vedere că nicio organizație nu se poate dezvolta autarhic. Există o strânsă interdependență între organizațiile aflate în proximitate sau în relații funcționale. Fiecare dintre ele influențează alte organizații și este influențată la rândul său de activitatea și starea celorlalte organizații. Crizele nerezolvate la timp migrează, în plan vertical, la organizațiile cu structură ierarhică sau la filialele multinaționale și, în plan orizontal, în mediul extraorganizațional.

## 6. Criza de comunicare

Criza de comunicare reprezintă o întrerupere sau o bulversare a fluxurilor informaționale în interiorul organizației sau/și între organizație și mediul extraorganizațional, care face imposibilă desfășurarea dialogului și negocierii și are ca finalitate confruntarea în spațiul comunicațional până la punctul de pierdere a identității organizaționale și comunicaționale. Acest tip de criză poate fi identificat prin analiza caracteristicilor sale. În primul rând, *criza de comunicare poate fi o componentă a crizei organizaționale*. Ea poate preceda, însoți și amplifica în diferite proporții criza structurală a organizației. O comunicare internă defectuoasă privind schimbările și perspectivele organizației duce adesea la declanșarea unui conflict major între membrii organizației și managementul acesteia și degenerază, de cele mai multe ori, într-o criză organizațională. În același mod, o comunicare externă incoerentă, ambiguă și contradictorie, privind scopurile și modalitățile de îndeplinire a acestora, poate pune organizația într-o situație conflictuală cu una sau mai multe

---

<sup>24</sup> Thierry C. Pauchant, *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, pp. 12-13.

organizații din mediul în care își desfășoară activitatea. Consecințele stării conflictuale se pot obiectiva în măsuri sau decizii drastice, cu urmări negative în funcționarea organizației și în promovarea publică a propriilor interese, creându-se astfel condiții favorabile pentru intrarea ei în criză. Ca exemple pot fi luate organizațiile care nu au comunicat public gradul de risc al funcționării lor sau al produselor/serviciilor oferite pe piață (centrale nucleare, fabrici/uzine de produse chimice/biologice), ale căror caracteristici ar putea afecta mediul, sănătatea și siguranța oamenilor. În acest caz, autoritățile competente ar putea decide limitarea sau oprirea funcționării acestor întreprinderi, determinând intrarea lor în criză.

Când o organizație se află în criză, comunicarea sa internă și externă este mai mult reactivă, neplanificată, incoerentă și ambiguă. Pe plan extern, comunicarea se limitează, de regulă, la reacții de apărare, de justificare și de răspuns la întrebările jurnaliștilor și ale publicurilor relevante. Lipsa coerenței în comunicare face posibilă pierderea relațiilor pe plan local, național și chiar internațional cu alte organizații și publicuri relevante, care ar putea constitui un sprijin important în depășirea crizei. Mai mult decât atât, efortul managerilor pe timpul crizei se concentrează în special pe rezolvarea aspectelor materiale, financiare și tehnologice și mai puțin pe implicarea factorului uman, ale cărui acțiuni pot fi imprevizibile și contraproductive pentru organizație. În plan intern, când o organizație se confruntă cu o criză de schimbare, comunicarea ia forma negocierilor pentru rezolvarea conflictelor între patronat și sindicate (între conducere și salariați).

În al doilea rând, criza de comunicare are o evoluție neprevăzută, surprinzătoare și complexă, în funcție de factorii care au dus la declanșarea ei. Evoluția sa poate fi lentă, dacă este mascată de succesul de piață al produselor/serviciilor organizației sau de imaginea-mit promovată de liderii acesteia. În alte condiții, evoluția crizei de comunicare poate fi bruscă și devastatoare, când în interiorul organizației sau în afara ei (între organizație și mediul extraorganizațional) apar contradicții și diferențe care degenerază în conflict.

Criza de comunicare se poate manifesta inițial sub forma unor disfuncții comunicative locale, la nivelul unei structuri sau între două structuri ale unei organizații fără a se generaliza la nivelul întregii organizații. Este posibil ca, în acest caz, comunicarea externă a organizației să nu fie afectată atât de grav încât să influențeze relațiile extraorganizaționale. Odată generalizată la nivelul întregii organizații, criza de comunicare internă poate determina apariția și dezvoltarea unei crize de comunicare externe. În același mod, o criză în comunicarea externă poate genera o criză de comunicare internă.

## **7. Criza mediatică**

Criza mediatică este cazul particular al crizei de comunicare determinat de intervenția mass-mediei în evoluția acestei crize, intervenție dictată de deficitul de informație oficială, coerentă și oportună, pe canalele obișnuite de comunicare. Completarea deficitului de informație este solicitată cu acuitate de public, care oferă astfel mass-mediei oportunitatea de a ocupa vidul informațional (deficitul de informație) existent și de a se transforma în

furnizor „autorizat” de informație, interpretor, evaluator și emițător privilegiat. Practic, criza mediatică se consideră declanșată atunci când în spațiul public circulă informații despre organizație care nu au ca sursă organizația, iar „vocea” organizației nu este citată sau nu are o poziție dominantă în procesele comunicaționale. În aceste cazuri, jurnaliștii citează „surse” din organizație, martori oculari, analiști, experți, specialiști sau autorități în domeniu. Criza mediatică încetează atunci când organizația preia controlul asupra informațiilor vehiculate despre ea, restabilește parteneriatul cu mass-media și redevine sursa și „vocea” oficială citată în comunicarea publică.

În general, crizele mediatice au următoarele caracteristici: sunt crize induse, ele pot fi declanșate de factori atât interni, cât și externi: survin pe neașteptate și niciodată nu vom ști sub ce formă vor apărea; sunt puternic emoționale; intensitatea lor depinde de importanța socială a evenimentului care le-a dat naștere, de consecințele sociale pe care le angajează în raport cu viața comunității și de gradul de implicare a publicului în evenimentul respectiv; evenimentul declanșator și evoluția consecințelor lui prezintă un mare interes pentru mass-media și, de obicei, generează știri neplăcute pentru organizație; deoarece, de regulă, sunt puțini martori la producerea evenimentului, opinia publică este formată de ceea ce se vede, se aude sau se citește în presă; durata crizei mediatice este variabilă în timp. De cele mai multe ori, criza mediatică se stinge sau pierde din intensitate cu mult înainte ca efectele evenimentului care au produs-o să dispară. Mass-media găsește alte subiecte „calde” pe care să le relateze.

## 8. Criza de imagine

În plan social, imaginea unei organizații este relevantă prin gradul de notorietate publică și de încredere cu care aceasta este cotate în mediul în care își desfășoară activitatea. Altfel spus, *imaginea este reflectarea publică a reputației, personalității sau identității unei organizații*. Fie că dorește sau nu, orice organizație, odată constituită, are o imagine în conștiința publică.

O imagine coerentă, cu sens pozitiv, îi conferă organizației stabilitate și succes în competiția pentru resurse și publicuri. În plus, ea este mai puțin vulnerabilă la atacurile concurenței și mai puțin expusă riscurilor de a se confrunța cu o situație de criză. În sens contrar, reducerea compatibilității între ceea ce face, ce spune și ce crede lumea despre organizație, precum și schimbarea polarității imaginii spre sensul negativ al evaluărilor publice, determină scăderea performanțelor organizației, reducerea cotei de piață și chiar intrarea ei în criză.

Definim criza de imagine ca fiind *acel stadiu de deteriorare a gradului de notorietate, a reputației și încrederii publice ce pune în pericol funcționarea sau existența unei organizații*. Aceasta înseamnă că produsele sau serviciile nu mai au aceeași căutare pe piață, iar onestitatea scopurilor, corectitudinea și legalitatea acțiunilor organizației devin subiect de dezbateră publică sau juridică.

De obicei, criza de imagine manifestă următoarele caracteristici: a) *în majoritatea cazurilor, ea nu apare brusc* (spre deosebire de crizele organizaționale sau crizele media-tice, criza de imagine are o evoluție mai lentă și mai complexă, determinată de: numărul publicurilor implicate în proces, capacitatea de comunicare a organizației și ostilitatea mediului comunicațional); b) *se suprapune și este determinată de o criză de identitate specifică culturii organizaționale* (poate determina, la rândul ei, apariția unei crize de iden-titate); c) *este mai greu de identificat* decât alte tipuri de crize (necesită analize și evaluări mai complexe, conduse de structuri specializate care să identifice atitudinile și încrederea salariaților și publicului extern; având în vedere acest fapt, efectele ei pot fi ușor confun-date cu cele ale unei crize organizaționale); d) *efectele crizei de imagine se manifestă pe termen lung* (credibilitatea unei organizații se obține greu, se menține cu eforturi mari și se recâștigă și mai greu, cu cheltuieli foarte mari; efectele crizei organizaționale încetează odată cu rezolvarea ei prin restructurare, redefinirea scopurilor și obiectivelor, eliminarea cauzelor incidentelor, accidentelor și conflictelor; efectele crizei mediatică încetează și ele imediat ce mass-media consideră că și-a făcut datoria de a supune judecății publice acti-vitatea organizației ori, între timp, a găsit un nou subiect fierbinte; dar criza de imagine este cumulativă și mult mai profundă decât alte tipuri de criză).

## 9. Probleme, riscuri, urgențe și crize

În funcție de intensitatea și de urgența amenințării pe care un anumit eveniment o poate exercita asupra funcționării unei organizații, literatura de specialitate face distincție între probleme, riscuri, urgențe și crize.

Astfel, conform unei definiții adoptate de Consiliul de Management al Problemelor<sup>25</sup>, „o *problemă* apare atunci când există o discrepanță între așteptările publicurilor relevante și politicile, performanțele, produsele sau angajamentele publice ale unei organizații”<sup>26</sup>. Această discrepanță poate fi eliminată sau cel puțin redusă printr-un management adec-vat, denumit de către specialiști „managementul problemelor”.

Problemele se situează așadar în spațiul comun aparținând atât organizației, cât și pu-blicurilor sale relevante. Pentru organizație, este esențial ca interacțiunile din acest spațiu să aibă rezultate benefice, deoarece succesul acțiunilor sale depinde în foarte mare mă-sură de gradul de satisfacție al publicurilor relevante. Atunci când acțiunile organizației nu se suprapun întocmai cu așteptările acestora, pot apărea probleme care, nerezolvate la timp, pot degenera în situații de criză. Reciproca este și ea valabilă, adică o criză poate avea printre consecințele sale și apariția unei probleme. De exemplu, o companie de ex-ploatare a minereurilor poate avea o problemă cu publicurile sale în ceea ce privește con-scințele exploatării asupra mediului. Netratată, această problemă poate transforma un

<sup>25</sup> Issue Management Council: <http://www.issuemanagement.org>.

<sup>26</sup> Chris Galloway, Kwamena Kwansah-Aidoo, *Public Relations Issues and Crisis Management*, Thompson Social Science Press, 2005, p. 4.

incident relativ minor cu consecințe asupra mediului într-o veritabilă criză, care, în evoluția ei, poate genera printre altele și o problemă cu privire la standardele etice ale companiei, problemă ce poate dăinui mult timp după rezolvarea crizei.

Spre deosebire de o situație de criză, o problemă are o evoluție mai lentă și mai îndelungată, evoluția ei fiind totodată predictibilă; aceste caracteristici fac ca detectarea ei să fie mai facilă, permițând astfel un management adecvat încă din stadiile timpurii ale dezvoltării sale. De asemenea, o problemă poate ajunge la cunoștința opiniei publice ca urmare a manifestării în spațiul mediatic a unora dintre actorii problemei sau a unor grupuri activiste, putând produce dezbateri relativ îndelungate și de intensitate relativ constantă, în timp ce o criză atrage atenția mass-mediei prin însuși evenimentul produs, care de cele mai multe ori are parte de o abordare ostilă. De exemplu, impactul noilor tehnologii poate produce probleme precum cea a pașapoartelor biometrice, dar și crize precum accidentele aviatice.

*Riscul* este definit ca posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a înfrunta un necaz, de a suporta o pagubă, un pericol. Definiția include elementul de probabilitate, de aceea nu orice fenomen natural, accident sau eveniment reprezintă un risc, ci numai acela unde cauza este însoțită de anumite elemente de vulnerabilitate<sup>27</sup>. Când vorbesc despre vulnerabilitate, organismele ONU au în vedere gradul în care comunitatea, structura, serviciile sau aria geografică pot fi afectate de către impactul distructiv al unui eveniment întâmplător, în raport cu natura acestuia. Prin urmare, ONU a definit riscul ca fiind pierderile așteptate (în vieți omenești, răniți, distrugerii ale proprietății și afectarea vieții economice) cauzate de un fenomen particular. Din această perspectivă, riscul este o funcție a probabilității de producere a unui eveniment particular și a tuturor pierderilor cauzate de către acesta<sup>28</sup>. Michael Regester și Judy Larkin definesc riscul ca „o măsură a efectului advers al unei situații”<sup>29</sup> care se referă la „stabilirea și comunicarea posibilelor pericole asociate unui anumit proces în raport cu garanțiile și avantajele pe care le oferă”<sup>30</sup>.

Orice fenomen se poate dezvolta până la a ajunge la o stare în care organizațiile și chiar societatea în ansamblul ei sunt afectate. Ignorarea semnalelor care indică apariția riscurilor, a consecințelor fenomenelor meteo periculoase, a posibilelor dezastre naturale sau tehnologice poate duce la o situație de criză, în care timpul de reacție este crucial. Prin urmare, putem afirma împreună cu Michael Regester și Judy Larkin că „o situație de risc ignorată este o criză sigură”<sup>31</sup>. Atenția pe care organizațiile o acordă gestionării situațiilor de risc „poate face diferența dintre o criză scăpată de sub control și o soluție proactivă, dintre profit și pierderi”<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Ion Chiciudean, Irina Stănciugelu, Aurel Bilanici, Marius Dogeanu, *Comunicarea în situații de urgență*, București, FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006, p. 8.

<sup>28</sup> *Ibidem*, pp. 8-9.

<sup>29</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003, p. 28.

<sup>30</sup> *Idem*.

<sup>31</sup> *Idem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 42.

În general, este acceptată ideea că *urgența* reprezintă evenimentul produs pe neașteptate care prin consecințe afectează viața, valorile și bunurile materiale, iar pentru contracararea acestora este nevoie de luarea de măsuri urgente și de angajarea resurselor materiale și umane avute la dispoziție<sup>33</sup>. Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 21/2004 definește situația de urgență ca fiind „un eveniment excepțional, cu caracter nonmilitar, care prin amploare și intensitate amenință viața și sănătatea populației, mediul înconjurător, valorile materiale și culturale importante, iar pentru restabilirea stării de normalitate sunt necesare adoptarea de măsuri și acțiuni urgente, alocarea de resurse suplimentare și managementul unitar al forțelor și mijloacelor implicate”<sup>34</sup>. Peter Meyboom definește urgența ca „o situație neașteptată sau o întâmplare bruscă, de natură serioasă și urgentă, care cere acțiune imediată și resurse importante”<sup>35</sup>. Criza se conturează pe măsura trecerii timpului, dacă situațiile negative care au determinat urgența nu sunt rezolvate. Ea apare ca un ansamblu de evenimente, dezvăluiri, declarații sau circumstanțe care amenință integritatea, reputația unui individ sau unei organizații<sup>36</sup>.

Prin urmare, criza poate fi generată de probleme ignorate, riscuri materializate și urgențe nerezolvate. Dar, la rândul ei, criza poate avea drept consecințe noi probleme, noi riscuri și noi urgențe. De aceea, credem că definiția crizei elaborată de Schneider este edificatoare pentru argumentarea celor afirmate mai sus: „O situație de criză poate fi caracterizată după cum urmează: o problemă importantă care riscă să pună în discuție întreaga funcționare a întreprinderii [organizației, n. n.], interesând atât publicurile interne, cât și externe; o problemă complexă cu aspecte multiforme care cer reacții imediate, coordonate, pentru care circuitele «normale» de decizie existente devin inoperante; urgența deciziilor și a aplicării lor; absența termenilor de comparație; situația este nouă, necunoscută, deci punctele de reper nu există; apariția brutală a fenomenului...; cerința presei care hărțuiește întreprinderea... Concluzia este clară: mecanismele întreprinderii, nepregătite pentru această situație, nu mai funcționează și, totuși, trebuie să se acționeze în plan tehnic și, în același timp, să se realizeze comunicarea, toate acestea într-un climat de tensiune”<sup>37</sup>.

### Întrebări și probleme

1. Care sunt cuvintele-cheie ce rezultă din definițiile crizelor? Argumentați opinia dv.
2. O criză este un fenomen sau un proces? De ce?
3. Cum explicați afirmația „o criză poate fi și o oportunitate”?
4. W. Timothy Coombs definește criza ca fiind „percepția unui eveniment imprevizibil care periclitează importante așteptări ale publicurilor relevante, poate afecta în mod serios performanțele unei organizații și poate genera rezultate negative”. Ținând cont de

<sup>33</sup> Ion Chiciudean, Irina Stănciugelu, Aurel Bilanici, Marius Dogeanu, *op. cit.*, p. 12.

<sup>34</sup> *Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 21/2004*, art. 2, lit. a).

<sup>35</sup> Peter Meyboom, *American Industrial Hygiene*, Fairfax, VA, 1993, p. 44.

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> Christian Schneider, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise. Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires*, deuxième édition, Paris, Belfond, 1993, p. 110.

această definiție, care considerați că este rolul comunicării în managementul situațiilor de criză?

5. Care credeți că este ponderea crizelor generate de factorul uman în comparație cu cele generate de factori naturali sau tehnologici? De ce?

6. Care sunt diferențele dintre noțiunile „problemă”, „risc”, „urgență” și „criză”?

### Activitate practică

Alegeți o tipologie de clasificare a crizelor dintre cele enumerate mai sus, apoi căutați o situație reală care se încadrează în unul dintre tipurile de criză din tipologia respectivă. Analizați dacă situația aleasă prezintă și caracteristici specifice altor tipuri de criză.

### Bibliografie selectivă

- BARTON, Laurence, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1992.
- BURNETT, John J., „A Strategic Approach to Managing Crises”, *Public Relations Review*, Vol. 24, Nr. 4, 1998.
- BUZĂRNESCU, Ștefan, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
- CHICIUDEAN, Ion, STĂNCIUGELU, Irina, BILANICI, Aurel, DOGEANU, Marius, *Comunicarea în situații de urgență*, București, FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006.
- CHICIUDEAN, Ion, ȚONEȘ, Valeriu, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- COMAN, Cristina, *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007.
- GUTH, David, MARSH, Charles, *Public Relations: A Values-Driven Approach*, Boston, Allyn & Bacon Publishing, 2000.
- LIBAERT, Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008.
- LUKASZEWSKI, James E., *War Stories and Crisis Communication Strategies. A Crisis Communication Management Anthology*, New York, The Lukaszewski Group, 2000.
- NEWSOM, Doug, CARRELL, Bob, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- PAUCHANT, Thierry C., *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.
- ROUX-DUFORT, Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, deuxième édition, Paris, Dunod, 2003.
- ULMER, Robert R., SELLSNOW, Timothy L., SEEGER, Matthew W., *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- \*\*\* *Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 21/2004.*

## Etape ale crizei

O situație de criză apărută în viața unei organizații se prezintă extrem de rar ca un fenomen instantaneu și neașteptat, asemenea unei lovituri de trăsnet. În cele mai multe cazuri, situațiile de criză parcurg o perioadă de incubație, de acumulări discrete, caracterizate fiecare în parte printr-un potențial periculos redus și a căror sesizare timpurie poate diminua/elimina potențialul distructiv care este pe cale să se acumuleze. Având în vedere această evoluție graduală, cei mai mulți dintre specialiștii care abordează managementul crizelor s-au străduit să identifice anumite etape sesizabile ale ei. În această *abordare stadială*<sup>1</sup> se pleacă în general de la premisa că o organizație parcurge unul sau mai multe cicluri de viață, limitele unui asemenea ciclu fiind situațiile de criză cu care organizația se confruntă efectiv. Această ecuație funcționează conform principiului care stipulează că nicio organizație nu este imună față de crize și, drept consecință, nu se pune problema *dacă* o organizație se va confrunta cu o criză, ci *când*<sup>2</sup>. Situațiile de criză sunt așadar considerate, din această perspectivă, ca un dat în viața organizațiilor.

Stabilirea etapelor unei crize nu este un simplu exercițiu de virtuozitate teoretică, ci are o mare importanță practică, deoarece această etapizare permite abordarea eficientă a managementului crizelor. Astfel, managementul crizelor va fi considerat ca o activitate normală a organizației și va fi privit ca o preocupare permanentă, caracteristică întregului ciclu de viață al organizației, nu doar perioadelor în care aceasta se confruntă cu evenimente critice.

### 1. Modele de abordare a etapelor unei crize

Având în vedere însemnătatea practică a stabilirii unor etape ale ciclului de viață organizațional dintre două crize, specialiștii au proiectat de-a lungul timpului diferite modele de abordare stadială a acestui proces. Astfel, una dintre încercările de delimitare a etapelor crizelor a fost propusă în 1986 de Steven Fink în lucrarea sa *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Viabilitatea acestui demers, unul dintre primele care aborda criza

---

<sup>1</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 13.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 1.



ca pe un eveniment extins în timp, nu ca pe un puseu punctual, a fost confirmată prin reluarea lui în a doua ediție a lucrării, publicată în 2002.

În opinia acestui autor, din punctul de vedere al managementului crizelor, un ciclu de viață al unei organizații cuprinde patru etape: a) etapa prodromală (*prodromal crisis stage*) sau precriza (*precrisis*), în care încep să apară simptome prevestind o posibilă evoluție percepută ca bruscă și nefavorabilă; b) etapa acută (*acute crisis stage*) sau erupția crizei (*crisis breakout*), caracterizată prin apariția neașteptată a unui eveniment major cu evoluție explozivă, însoțit de daune, pagube, distrugerii materiale și imateriale, precum și de o cerere foarte mare de informații din partea publicurilor relevante, ca urmare a nevoii de a se proteja ele însele; c) etapa cronică (*chronic crisis stage*) sau a consecințelor crizei (*crisis aftermath*), în care urmările crizei încă mai dănuie în paralel cu eforturile de lichidare a lor; d) etapa rezolvării (*clean-up stage; resolution*), în care există semnale clare, îndubitabile, că evenimentul exploziv nu mai constituie un motiv de îngrijorare pentru publicurile relevante ale organizației<sup>3</sup>.

Prin semnalarea faptului că o criză este precedată de o perioadă în care se manifestă anumite simptome, modelul lui Fink favorizează o creștere a ponderii atitudinii proactive în managementul crizelor prin posibilitatea identificării și rezolvării acestor simptome, astfel încât evoluția lor către situații de criză poate fi stopată sau cel puțin încetinită.

Pe lângă acest model în patru etape, un alt expert recunoscut în managementul crizelor, Ian Mitroff<sup>4</sup>, propune în 1994 o abordare în cinci etape a ciclului unei crize: a) detectarea semnalelor (*signal detection*), în care apar semnale de avertizare ce ar trebui identificate și tratate, astfel încât să fie prevenită o eventuală evoluție către criză; b) cercetarea și prevenirea (*probing and prevention*), în care se urmărește identificarea factorilor de risc cunoscuți și se acționează pentru reducerea potențialului lor periculos; c) aducerea sub control a pagubelor (*damage containment*), în care se urmărește limitarea efectelor distructive ale crizei, calmarea ei și reluarea controlului asupra evoluției proceselor organizaționale, stoparea contaminării altor structuri ale organizației sau ale mediului său social; d) refacerea (*recovery*), în care se urmărește întoarcerea cât mai rapidă la fluxul normal al activităților organizației; e) învățarea (*learning*), în care sunt evaluate critic eforturile de management al crizei și sunt asimilate „lecțiile învățate”.

O abordare similară promovează și Kathleen Fearn-Banks în lucrarea *Crisis Communications: A Casebook Approach*, care ia în considerare tot cinci etape: a) detecția (*detection*); b) prevenirea/pregătirea (*prevention/preparation*); c) aducerea sub control (*containment*); d) refacerea (*recovery*); e) învățarea (*learning*)<sup>5</sup>.

Un alt model, care s-a cristalizat de-a lungul timpului, fără să aibă un autor care să poată fi identificat cu certitudine, dar îmbrățișat de mulți specialiști (Coombs, Ulmer, Sellnow,

<sup>3</sup> Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Lincoln NE, iUniverse Inc., 2002, p. 20.

<sup>4</sup> Ian I. Mitroff, „Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit”, *California Management Review*, 36(2), 1994, p. 103.

<sup>5</sup> Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, p. 10.

Seeger, Birch, Guth, Mitchell, Richardson – citați de Coombs), propune doar trei macroetape ale ciclului crizei, care, în ultimă instanță, includ în mod firesc toate etapele celorlalte modele prezentate mai sus. La rândul lor, aceste macro-etape sunt divizate în sub-etape, astfel:

a) Precriza (*precrisis, predisaster phase*). În această etapă, specialiștii în managementul crizelor desfășoară activități care pot fi grupate în trei sub-etape distincte: detectarea semnalelor (*signal detection*), prevenirea crizei (*crisis prevention*) și pregătirea pentru criză (*crisis preparation*).

b) Criza propriu-zisă (*crisis event*), constând în activități ce pot fi grupate în două sub-etape: recunoașterea crizei (*crisis recognition*) și aducerea sub control a crizei (*crisis containment*). În ediția din 1999 a lucrării *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, Coombs enumeră și o a treia sub-etapă, refacerea sau ieșirea din criză (*crisis recovery*), însă în ediția din 2007 aceasta este inclusă în eforturile de controlare a crizei.

c) Postcriza (*postcrisis*), etapă în care organizația își îmbunătățește pregătirea pentru următoarea situație de criză, se asigură că publicurile relevante au rămas cu o percepție pozitivă asupra eforturilor sale manageriale pe timpul crizei și, în fine, se asigură că într-adevăr criza a fost depășită<sup>6</sup>.

În opinia noastră, acest model tri-stadial de abordare a etapelor crizei corespunde atât exigențelor teoretice, cât și necesităților practice în managementul crizelor. Astfel, în primul rând, așa cum am arătat deja, acest model sintetizează într-o schemă unitară, comprehensibilă și logică toate atributele modelelor anterioare. Algoritmul temporal pe care îl propune poate fi aplicat, practic, oricărui eveniment cu potențial de criză, indiferent de natura sau de durata sa. În al doilea rând, spre deosebire de celelalte modele, care acordau prioritate unei abordări fie reactive, fie proactive, modelul tri-stadial integrează atât atitudinea proactivă în managementul crizelor, cât și pe cea reactivă, precum și pe cea interactivă.

## 2. Precriza

Adeseori, crizele sunt considerate ca fiind evenimente neașteptate care reclamă o abordare reactivă. Mulți autori evidențiază, în primul rând, răspunsul dat de organizații după ce a izbucnit criza, punând accentul pe modul de acțiune bazat pe managementul reactiv: „Imaginea unei companii depinde de modul în care ea *răspunde* [subl. ns.] unei crize”<sup>7</sup> sau „Comunicarea de criză este *răspunsul* [subl. ns.] la orice eveniment public neașteptat care poate afecta în mod negativ imaginea sau brandul unei organizații”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 17.

<sup>7</sup> Robin Cohn, *The PR Crisis Bible*, New York, Truman Talley Books, St. Martin's Press, 2000, p. 2.

<sup>8</sup> Matthew Montague, *Bad Things, Good Companies: A Crisis Communications Handbook*, Ithaca NY, Lulu.com, 2006, p. 1.

Luând în considerare astfel de afirmații, se poate ajunge la concluzia că managementul crizelor și comunicarea de criză au proeminente atribute reactive. În realitate însă, succesul managementului unei crize presupune o abordare foarte proactivă, concretizată atât în activități de cercetare (detectarea semnalelor), cât și în seturi de acțiuni practice cu caracter profilactic (prevenirea crizelor și pregătirea pentru criză). Având în vedere aceste considerente, putem afirma că etapa de precriză favorizează prin excelență atitudinea proactivă și oferă teren propice pentru activitățile care au caracter proactiv.

## 2.1. Detectarea semnalelor

Ca sub-etapă a precrizei, activitatea de detectare a semnalelor reprezintă o abordare anticipativă, fundamentată în bună măsură pe activități de cercetare. Pe lângă faptul că cercetarea reprezintă una dintre cele mai importante metode ale procesului general al managementului organizațiilor, indiferent de tipul de organizație luată în calcul, ea face posibilă avertizarea timpurie cu privire la pericolul potențial al unor dezvoltări ce implică o anume organizație.

În analiza acestui aspect, trebuie să plecăm de la ideea că nicio urgență sau criză nu apare într-un mod atât de neașteptat pe cât pare. Întotdeauna vor exista simptome prevestitoare sau *prodromes*<sup>9</sup>, adică detalii minore în aparență sau chiar în realitate, dar care pot evolua și produce disfuncții, semnale de avertizare asupra posibilelor pericole care pot perturba ciclul de viață normal al organizației. Importanța detectării și descifrării acestor semnale reiese de pildă și din abordarea lui Ian Mitroff, care, așa cum am arătat mai sus, consideră criza ca fiind un proces în cinci etape, abordare adoptată și de alți specialiști: „*detectarea semnalelor* [subl. ns.], pregătirea și prevenirea, controlul crizei și al prejudiciilor, reluarea activității, reflecția și însușirea lecțiilor învățate”<sup>10</sup>.

Interpretarea corectă a acestor semne reprezintă una dintre cele mai mari provocări pentru conducerea organizației, deoarece nu toate simptomele sunt ușor de detectat, dar constituie totodată și unul dintre cele mai puternice instrumente aflate la dispoziția experților care încearcă să prognozeze posibilele evoluții organizaționale. Pe lângă activitatea de interpretare, tratarea corespunzătoare a semnalelor de avertizare previne adeseori evoluția lor, astfel fiind posibilă evitarea unor potențiale situații de criză. Unii experți consideră chiar că aceasta este modalitatea ideală de management al crizei<sup>11</sup>. Cu toate acestea, oricât de proactivă și de preventivă ar fi o organizație, ea nu va fi capabilă să prognozeze și să rezolve fiecare situație de acest fel.

Cauzele apariției unor asemenea semnale pot fi extrem de variate pe o scală mergând de la factorii umani până la cei tehnici/tehnologici. De asemenea, mediul în care apar și

---

<sup>9</sup> Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York, Amacom, 1986, p. 21.

<sup>10</sup> Lynn P. Wooten, Erika H. James, „Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3 (June 1, 2008), p. 353.

<sup>11</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 21.

se manifestă ele poate fi cel intern (organizațional) sau cel extern. De altfel, în funcție de natura lor și de mediul de manifestare, Mitroff<sup>12</sup> consideră că există *patru categorii principale de semnale de avertizare*: a) semnale interne de natură umană (zvonuri, bârfe, grupuri informale în interiorul organizației); b) semnale interne de natură tehnică (IT, tehnică de calcul, baze de date); c) semnale externe de natură umană (mass-media, semnale din spre clienți, interese speciale ale comunităților); d) semnale externe de natură tehnică (semnale din industria sau domeniul de activitate al organizației, semnale din sfera cercetării științifice, avertizări oficiale).

Fără pretenții de exhaustivitate și fără a urmări în mod explicit aceste criterii, putem enumera câteva exemple de semnale de avertizare pe care o organizație ar trebui să le detecteze și evalueze din perspectiva potențialului lor de a produce vizibilitate nedorită:

- referiri negative în mass-media (atât cele tradiționale, cât și noile media, generaliste sau specializate);
- mențiuni negative în sondaje de opinie;
- estimări negative aparținând unor lideri de opinie sau agenți de influență;
- acțiuni și atitudini nedorite din partea publicurilor (persoanelor) relevante pentru organizație;
- îngrijorări, sesizări, reclamații exprimate de către membrii organizației;
- reclamații din partea clienților;
- sesizări și reclamații cu privire la aspecte legale sau financiare;
- atenționări administrative;
- semnalări ale unor defecte de produs;
- returnarea produselor;
- rechemarea produselor pentru verificări (îmbunătățiri);
- breșe în managementul calității;
- breșe ale procedurilor și normelor de securitate și siguranță;
- incidente în respectarea normelor de protecție a mediului;
- revigorarea atitudinilor activiste și a grupurilor de activiști a căror orientare are legătură cu obiectul de activitate al organizației;
- creșteri anormale ale vânzărilor acțiunilor unei companii;
- disfuncții ale tehnicii de calcul, ale rețelelor IT;
- pierderi/surgeri de informații confidențiale;
- incidente privind bazele de date ale companiei (pierdere, deteriorare);
- zvonuri etc.

În funcție de specificul fiecărei organizații și de scenariul de criză luat în considerare, aceste semnale de avertizare pot fi ordonate ca mai mult sau mai puțin prioritare, corespunzător impactului pe care l-ar putea produce: de exemplu, este posibil ca o organizație să capete mai multă vizibilitate nedorită în urma apariției unei referiri negative în mass-media

---

<sup>12</sup> Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, Amacom, 2001, pp. 99-112.

decât ca urmare a atitudinii unui grup activist, de aceea această primă eventualitate trebuie abordată cu prioritate. Realizând o asemenea ierarhizare, vom putea lua în considerare mai ales acele semnale care au suficient potențial de a evolua către situații de urgență sau de criză și le vom putea acorda o atenție specială.

Conceptul referitor la detectarea semnalelor este destul de răspândit în lumea specialiștilor în relații publice, fie ei teoreticieni sau practicieni (a nu se confunda cu *teoria detectării semnalelor* din psihologie!). Cu toate acestea, în opinia noastră, el nu este îndeajuns de valorificat de organizațiile din România, indiferent de domeniul în care funcționează ele și indiferent de statutul lor (organizații naționale, multinaționale sau internaționale cu subsidiarele lor); în locul unei atitudini proactive, este adoptată o abordare de tip fatalist, ce pare să se fundamenteze pe convingerea acestora că „orice ar face, potențialul pentru accidente catastrofale este iminent”<sup>13</sup>. Așa s-a întâmplat, de exemplu, în cazul Danone PDPA România în august 2007, când, în ciuda semnalelor de avertizare apărute cu câteva săptămâni înainte, managementul companiei a adoptat o atitudine total reactivă, așteptând ca evenimentele să se producă pentru a putea apoi să reacționeze.

În ceea ce privește utilitatea sa, detectarea semnalelor oferă managementului avantaje cum ar fi: a) avertizarea timpurie cu privire la posibile amenințări, precum și la posibile oportunități; b) estimări suficient de corecte cu privire la vizibilitatea planificată și cea neplanificată (nedorită) a organizației; c) pregătirea în vederea unor acțiuni rapide și adecvate; oportunități de rezolvare a problemelor și amenințărilor înainte ca ele să evolueze către o criză; d) estimarea timpurie a potențialului impact al diverselor amenințări și oportunități<sup>14</sup>.

Specialiștii consideră că, în încercarea de a detecta semnale de avertizare despre o eventuală criză și de a beneficia de avantajele enumerate mai sus, cea mai recomandată metodă este *scanarea*, un proces continuu, definit ca fiind căutare activă de informații<sup>15</sup>. Într-adevăr, există numeroase surse, atât interne, cât și externe, care conțin informații ce pot fi evaluate în vederea prevenirii și evitării amenințărilor posibile. Aria de cuprindere a acestor surse merge de la mass-media până la rapoarte și audituri interne.

Scanarea, care reprezintă o modalitate de cercetare și supraveghere permanentă și omnidirecțională a surselor de informații, trebuie să aibă ca rezultat *monitorizarea*, care constă într-o examinare deja orientată pe cele mai importante semnale detectate sau pe anumite chestiuni care trebuie luate în considerare în managementul crizelor. Atât scanarea, cât și monitorizarea reprezintă procese bazate mai ales pe activități de cercetare efectuate în permanență de către oameni specializați, având ca scop detectarea timpurie și prevenirea unor eventuale amenințări, precum și, dacă este posibil, transformarea acestor amenințări în oportunități.

---

<sup>13</sup> B. A. Olaniran, D. E. Williams, „Anticipatory Model of Crisis Management: A Vigilant Response to Technological Crises”, in Robert L. Heath (editor), Gabriel Vasquez (contributing editor), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2001, p. 487.

<sup>14</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005, p. 10.6.

<sup>15</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 22.

Activitatea de detectare a semnalelor ar trebui să urmeze un algoritm format din trei pași: stabilirea surselor de scanat, colectarea informațiilor, evaluarea informațiilor.

a) *Stabilirea surselor de scanat* nu este deloc o activitate simplă tocmai din cauza multitudinii acestor surse. Varietatea posibilelor surse de informații care pot oferi semnale despre crize viitoare este extremă: documente oficiale (legi, norme, reglementări, instrucțiuni, buletine oficiale, rapoarte); mass-media de informare generală, atât cea scrisă, cât și cea audiovizuală sau online; presa specializată; rapoarte ale experților, organizațiilor neguvernamentale, grupurilor de activiști; sondaje de opinie, interviuri; forumuri, grupuri de discuție, bloguri, rețele sociale; trafic internet; arhive, biblioteci, colecții; evaluări financiare, legale, tehnice, profesionale, de securitate, de protecție a muncii sau a mediului; reclamații și sugestii ale consumatorilor, clienților, adeptilor etc. Într-adevăr, existența a nenumărate surse de informații care pot oferi semnale de avertizare timpurie impune necesitatea stabilirii unor priorități pe baza răspunsului la următoarele întrebări: Care sunt cele mai probabile scenarii de criză cu care organizația s-ar putea confrunta? Care sunt cele mai relevante surse ce ar putea oferi informații referitoare la aceste scenarii? Cât de accesibile sunt sursele luate în considerare? Care este credibilitatea acestor surse? Ce urmări ar putea avea neglijarea unei anumite surse?

b) *Colectarea informațiilor* este o activitate complexă. Ea trebuie organizată riguros, după ce au fost date răspunsuri pertinente la următoarele întrebări: Cine colectează informațiile? Cum sunt colectate ele? Cum sunt stocate? Cât timp vor fi păstrate? Ce resurse sunt necesare pentru colectare și stocare?

c) *Evaluarea informațiilor* poate duce la atingerea obiectivelor întregii activități de detectare a semnalelor, dacă se dau răspunsuri corecte la întrebările care urmează: Care este impactul prognozat al semnalelor detectate? Care este probabilitatea ca semnalele detectate să evolueze către situații de criză? Cum pot fi tratate semnalele de avertizare timpurie? Ce resurse sunt necesare pentru anihilarea lor?<sup>16</sup>

Activitățile de management al problemelor și al riscurilor (vezi paginile 72-90), precum și de management al reputației organizației, pot oferi și ele semnale relevante despre posibile evoluții către crize. De asemenea, un semnal important despre existența unor potențiale probleme, care trebuie să constituie o prioritate a acțiunilor de scanare, îl reprezintă faptul că, în prezent, mii de site-uri și de bloguri sau forumuri de discuții se manifestă în spațiul virtual criticând diverse organizații cu privire la calitatea produselor și a serviciilor pe care le oferă, la politicile și strategiile pe care le aplică, la condițiile de lucru pe care le oferă propriilor membri<sup>17</sup>. Pericolul pe care îl reprezintă asemenea surse de informații rezidă în faptul că, odată lansate, un zvon sau o opinie ostilă a unui consumator sunt greu de contracarat, chiar dacă ulterior organizația oferă suficiente informații rectificative cu privire la chestiunea respectivă; ele produc rezultate în virtutea principiului ireversibilității actelor de comunicare.

---

<sup>16</sup> *Idem.*

<sup>17</sup> Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 460.

## 2.2. Prevenirea crizelor

Integrată cu detectarea semnalelor, activitatea de prevenire a crizelor reprezintă și ea o modalitate proactivă de management al crizelor. Rolul ei este important, deși doar o mică parte a activităților preventive poate fi vizibilă publicurilor organizației. Prevenirea este forma ideală de management al crizelor, deoarece cea mai bine gestionată criză este aceea care e prevenită<sup>18</sup>.

În ciuda aparențelor, crizele nu sunt decât rareori evenimente-surpriză, cu o apariție întru totul neașteptată și imposibil de prevăzut. Studiile arată că aproximativ 80% dintre evenimentele cu potențial distructiv din viața organizațiilor sunt cauzate de acțiunea oamenilor, iar printre caracteristicile rezultate din această natură umană se află și faptul că, înainte de producerea evenimentului propriu-zis, apar relativ multe semnale de avertizare timpurie care, tratate corespunzător, pot elimina riscul potențial pe care îl anunță<sup>19</sup>.

Luând în calcul, așadar, natura preponderent umană a situațiilor de criză, cea mai eficientă modalitate de prevenire a lor constă în *desfășurarea permanentă a unei activități de relații publice coerente și substanțiale*, care să aibă ca scop construirea, consolidarea și menținerea unei reputații durabile, bazată pe o imagine publică stabilă și coerentă. Odată fortificată această calitate, organizația respectivă poate conta pe rolul său pozitiv în managementul crizelor. Într-adevăr, activitatea neîntreruptă de relații publice, de comunicare cu publicurile exterioare va consolida relațiile reciproc benefice cu acestea și, în acest fel, va reduce impactul negativ al percepției unor evenimente cu potențial de criză. Același fenomen se va manifesta și în cazul publicurilor interne, care vor fi valorizat interacțiunile pozitive și deschise cu propria organizație, iar această valorizare contribuie substanțial la minimalizarea percepțiilor negative și la consolidarea încrederii oamenilor în propria organizație.

Există o infinitate de tactici care pot fi aplicate pentru consolidarea reputației pozitive a organizațiilor atât în rândul publicurilor externe, cât și al celor interne. Multe dintre acestea sunt cuprinse în programele de responsabilitate socială (CSR – *corporate social responsibility*) ale organizațiilor: preocupări pentru prezervarea mediului înconjurător; burse pentru angajați, pentru copiii acestora sau pentru membrii comunității locale; donații de fonduri; sprijinirea unor proiecte comunitare; acțiuni de comunicare integrate în programele menite să consolideze relațiile cu comunitatea locală etc.

Important este ca organizația, pe lângă desfășurarea efectivă a unor asemenea acțiuni, să și comunice publicurilor sale faptul că acestea se derulează, astfel încât publicurile respective să conștientizeze implicarea programatică a acesteia în viața comunității și într-un proces de comunicare deschisă<sup>20</sup>. Dintre publicurile relevante, *mass-media necesită un plus de atenție* în abordarea proactivă a managementului crizelor: o relație profesională corectă, bazată pe promptitudine în satisfacerea solicitărilor de informații, pe

---

<sup>18</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 21.

<sup>19</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, p. 10.

<sup>20</sup> Kathleen Fearn-Banks, *op. cit.*, p. 12.

onestitate, pe fortificarea încrederii reciproce, va contribui la crearea și consolidarea unei reputații de sursă credibilă, reputație care va fi extrem de utilă pentru organizație în acțiunile de răspuns la eventuale crize sau urgențe<sup>21</sup>.

Este de la sine înțeles că, pe lângă acțiunile de relații publice destinate consolidării reputației proprii, organizația va trebui să se preocupe și de *stoparea propriu-zisă a evoluțiilor cu potențial negativ*. Cu alte cuvinte, odată detectate semnale de avertizare despre astfel de evoluții, vor fi întreprinse acțiunile de tratare corespunzătoare a acestor simptome. Rolul detectării semnalelor nu este doar acela de a conștientiza posibile dezvoltări nefavorabile, ci și de a impune tratamentele „profilactice” necesare pentru eliminarea acestora. În acest fel, rezolvarea din timp a semnalelor de avertizare constituie o modalitate redutabilă de prevenire a situațiilor de criză.

Prin rezolvarea acestor semnale de avertizare și potențiale riscuri, organizația încearcă să realizeze *scopul esențial* al programului său preventiv, și anume evitarea evoluției lor către crize. Conform opiniei lui W. Timothy Coombs, programul de prevenire a crizelor ar trebui să aibă două *componente fundamentale*: a) *schimbarea*, care să prevină evoluția către criză a semnalelor de avertizare detectate (schimbarea caracteristicilor unui produs atunci când există semnale că acestea sunt necorespunzătoare; schimbarea normelor de securitate a muncii atunci când apar indicii că ele nu sunt complete; schimbarea procedurilor atunci când ele pot genera probleme sau riscuri etc.) și b) *monitorizarea*, prin care se urmărește modul în care schimbările făcute contribuie sau nu la reducerea probabilității unor crize. Modificarea unor norme, proceduri, comportamente etc. nu produce întotdeauna rezultate mai bune decât cele anterioare, de aceea este necesară monitorizarea schimbărilor efectuate<sup>22</sup>. Același autor<sup>23</sup> afirmă că, pentru prevenirea situațiilor cu potențial de criză, o organizație trebuie să desfășoare un program complex, fundamentat în principal pe acțiuni de *management al problemelor și al riscurilor* (vezi paginile 72-90), precum și pe *managementul reputației*.

### 2.3. Pregătirea pentru criză

Oricât de mult ar conștientiza o organizație riscul confruntării cu situații de criză, oricât de mult ar aplica ea politici preventive pentru a evita asemenea confruntări, complexitatea vieții sociale face ca, cel puțin în stadiul actual, să poată fi prevăzută doar o parte relativ mică a posibilelor evoluții cu potențial distructiv. De aceea, fără a minimaliza rolul programelor de prevenire a crizelor, orice organizație trebuie să-și ia măsurile necesare pentru pregătirea în vederea răspunsului la astfel de situații, având în vedere principiul deja enunțat (vezi pagina 56) conform căruia nicio organizație nu este imună la crize.

*Pregătirea pentru criză face și ea parte din strategiile proactive de management al crizelor*. Cu toate acestea, rezultatul acestor abordări proactive trebuie să se concretizeze

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>22</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 50.

<sup>23</sup> *Ibidem*, pp. 51-62.

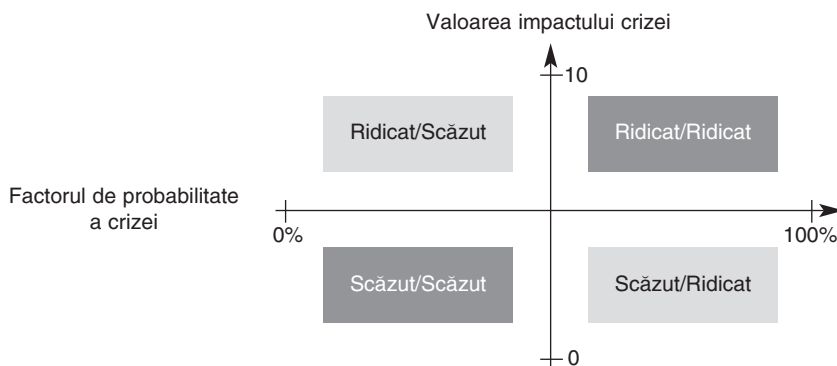


în final în punerea la punct a unor politici și proceduri reactive: cele de răspuns la criza propriu-zisă în momentul în care aceasta își face apariția. *Scopul pregătirii pentru criză* este mai mult decât evident: organizațiile care se pregătesc corespunzător pentru managementul crizelor depășesc astfel de situații de 2-3 ori mai repede decât cele nepregătite, iar costurile umane și financiare sunt substanțial mai reduse<sup>24</sup>.

În accepțiunea lui Coombs<sup>25</sup>, pregătirea pentru criză a unei organizații trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte: diagnosticarea vulnerabilităților; stabilirea tipurilor de criză cu care se poate confrunta organizația; selectarea și pregătirea unei echipe de management al crizei (EMC); selectarea și pregătirea unui purtător de cuvânt pentru situații de criză; proiectarea unui plan de management al crizei (PMC – vezi paginile 98-102); verificarea sistemului de comunicare.

*Diagnosticarea vulnerabilităților.* Din infinitatea de crize posibile, o organizație este expusă cel mai probabil câtorva tipuri de crize, produse de vulnerabilități care țin de domeniul de activitate al organizației, de mărimea acesteia sau de locul (mediul) în care funcționează, de membrii săi sau de activitățile (rutinele) pe care le desfășoară, de tehnologiile aplicate, de materiile prime utilizate, de produsele finite pe care le realizează etc. În stabilirea acestor vulnerabilități, poate fi aplicată diagrama lui Steven Fink denumită *crisis plotting grid*: potențialul de risc al unei vulnerabilități poate fi evaluat în funcție de două criterii, respectiv valoarea impactului preconizat (*crisis impact value*) și probabilitatea ca acel eveniment să se producă (*crisis probability factor*) (Figura 11)<sup>26</sup>. Odată ierarhizate vulnerabilitățile în acord cu aceste criterii, vor fi luate în calcul cu prioritate acelea care sunt cele mai probabile și al căror impact public ar putea afecta negativ organizația în cea mai mare măsură. Această listă a vulnerabilităților – rezultată fie în urma unor acțiuni de *brainstorming* ale membrilor organizației, fie în urma cercetărilor făcute de consultanți externi –, precum și ierarhizarea lor în funcție de cele două criterii amintite mai sus, poate fi inclusă în planul de management al crizei (PMC).

Figura 11. Diagrama lui Steven Fink



<sup>24</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, p. 17.

<sup>25</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 63.

<sup>26</sup> Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Lincoln NE, Universe Inc., 2002, p. 44.

*Stabilirea tipurilor de criză cu care se poate confrunta organizația.* Deoarece este imposibil pentru o organizație să stabilească planuri de management al crizei pentru fiecare dintre situațiile detectate în etapa de diagnosticare a vulnerabilităților, acestea pot fi grupate pe tipuri (vezi paginile 45-48), astfel încât pentru fiecare tip să poată fi stabilită o manieră comună de abordare: care sunt publicurile relevante cu care organizația va trebui să comunice cu prioritate; care este cea mai bună componentă a echipei de management pentru acel tip de criză; care sunt cele mai potrivite mesaje și tactici/tehnici de comunicare a lor ș.a.m.d. În acest fel, se pot concepe planuri de management al crizei care să acopere un întreg tip de situații de criză.

*Selectarea și pregătirea unei echipe de management al crizei (EMC).* Această echipă trebuie să asigure întocmirea PMC în etapa de precriză, iar în etapa de criză aplicarea acestuia, precum și rezolvarea situațiilor neprevăzute în plan. În acest scop, trebuie selectați oamenii cei mai potriviți pentru managementul fiecărui tip de situații de criză în parte. Mai mult, procesul nu se oprește în etapa selecției, ci trebuie să continue cu pregătirea și antrenarea corespunzătoare a membrilor EMC. Membrii acestei echipe trebuie să aibă autoritate și expertiză în ariile funcționale ale organizației care au legătură cu situația de criză: operațională; juridică; tehnologică; financiară; securitate, protecție și siguranță; calitate; resurse umane; marketing; relații cu instituțiile publice. În toate situațiile, EMC trebuie să cuprindă persoana din vârful ierarhiei organizaționale sau un reprezentant al acesteia, precum și responsabilul cu comunicarea (relațiile publice). Important pentru buna funcționare a EMC este ca membrii acesteia să fie capabili să lucreze în echipă, să aibă suficientă autoritate decizională în domeniul lor de expertiză, să poată lucra eficient în condiții de stres și, nu în ultimul rând, să fie capabili să asculte.

*Selectarea și pregătirea unui purtător de cuvânt pentru situații de criză.* Acesta este unul dintre membrii de bază ai EMC, iar abilitățile sale de comunicator influențează în mod substanțial rezolvarea rapidă și cu pierderi minime a situației de criză. Prin asigurarea acurateței și consistenței mesajelor organizației, el va contribui la menținerea poziției acesteia de pol dominant în relația de comunicare cu publicurile sale. În mod ideal, o organizație ar trebui să aibă o echipă de purtători de cuvânt antrenați pentru situațiile de criză, deoarece nu toate situațiile vor putea fi rezolvate într-un timp foarte scurt; pe de altă parte, unele situații pot fi atât de complexe, încât să necesite prezența simultană a mai multor purtători de cuvânt. Acest fapt nu contrazice „principiul vocii unice” care trebuie aplicat în comunicarea organizațională, cu precădere în comunicarea de criză: coordonarea dintre purtătorii de cuvânt trebuie să facă posibilă comunicarea aceluiași mesaj, chiar dacă pe canale diferite și în forme diferite. Pentru o organizație, este vital ca purtătorii de cuvânt desemnați pentru comunicarea de criză să aibă expertiză în relația cu mass-media, practică și antrenament suficiente, prezență agreabilă, fluentă și consistentă, stăpânire de sine, rapiditate în gândire și în formularea răspunsurilor adecvate, claritate în exprimare<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> George David, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008, pp. 201-208.

### 3. Criza

Punctul de vedere exprimat de Regester și Larkin relevă faptul că orice criză conține atât semințele succesului, cât și rădăcinile eșecului, de aceea, „găsirea, cultivarea și valorificarea potențialului succes reprezintă esența managementului crizelor”<sup>28</sup>. Reversul medaliei reflectă esența managementului defectuos al crizelor: „să înrăutățești o situație și mai mult”<sup>29</sup>. Un management de succes al crizelor presupune: „să recunoști că te confrunți cu o criză, să iei măsurile juste pentru remediarea situației, să fii văzut luându-le și auzit spunând cuvintele potrivite”<sup>30</sup>.

În această etapă, cea a crizei propriu-zise, este foarte importantă conștientizarea crizei și identificarea elementelor care evoluează negativ, cu consecințe grave pentru organizație. Realitatea relevă adesea că unele organizații gestionează o problemă greșit identificată, concentrându-și atenția asupra unor aspecte tehnice și ignorând modul în care publicurile relevante percep situația de criză creată. „Adesea”, afirmă Regester și Larkin, „companiile clasifică greșit o problemă, concentrându-se asupra aspectelor tehnice și ignorându-le pe cele legate de percepție”<sup>31</sup>. Într-o criză, gestionarea percepției și așteptărilor publicului reprezintă un factor-cheie pentru obținerea înțelegerii și sprijinului de care organizația are nevoie în situații dificile. În aceste situații, oamenii au nevoie să fie asigurați repede de anumite stări de lucruri, în special că: erau dinainte luate toate măsurile pentru prevenirea situației; totuși, dat fiind domeniul de activitate al organizației, aceasta a anticipat posibilitatea producerii unui asemenea eveniment și știe ce să facă pentru a înlătura consecințele negative; organizației îi pasă de ceea ce s-a întâmplat<sup>32</sup>. Pe timpul gestionării crizei specialiștii organizației trebuie să evalueze impactul pe care fiecare eveniment identificat îl va avea asupra fiecărui public în parte. Astfel pot fi anticipate posibilele reacții în lanț și pot fi evitate atitudinile și comportamentele negative față de organizație<sup>33</sup>.

Bob Carrell identifică opt elemente care pot crea dificultăți managementului pe timpul gestionării crizei:

- mărimea unei crize s-ar putea să nu fie cunoscută imediat;
- persoanele sau publicurile afectate de o criză pot fi greu identificate;
- cauza unei crize poate fi greu identificată, iar cauzele ei s-ar putea să nu fie niciodată pe deplin cunoscute;
- o criză este întotdeauna traumatizantă pentru publicurile afectate în mod direct de ea;
- informațiile corecte și relevante despre o criză sunt întotdeauna căutate de către publicuri, în special de acelea afectate în mod direct;

---

<sup>28</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003, p. 143.

<sup>29</sup> *Idem*.

<sup>30</sup> *Idem*.

<sup>31</sup> *Idem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 147.

<sup>33</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 630.

- deciziile legate de informație sunt făcute în condiții de stres foarte ridicat;
- deoarece situația este una de criză, unele dintre publicurile afectate direct sau indirect de criză încep să se îndoiască de credibilitatea organizației;
- o criză produce un comportament guvernat de emoții pentru toți cei care au legătură cu ea<sup>34</sup>.

Prin urmare, acțiunea într-o situație de criză poate fi plină de riscuri. De aceea, este nevoie de o strategie pentru a decide când să definești o anumită situație drept o criză, când să acționezi și să colaborezi cu ceilalți pentru a rezolva o criză. Relevarea faptelor responsabile este un element esențial pentru crearea unei imagini pozitive. În această situație, managementul trebuie să crească performanța pe timpul acțiunilor în așa fel încât faptele să vorbească de la sine. Principiile după care se conduce managementul în situații de criză sunt:

- dezvoltarea unei atitudini pozitive față de managementul crizelor;
- aducerea performanțelor întregii organizații la nivelul așteptărilor publicului;
- construirea credibilității prin intermediul relevării unei serii de fapte responsabile;
- căutarea și exploatarea oportunităților din timpul unei crize<sup>35</sup>.

În această secțiune am relevat doar câteva elemente legate de criza propriu-zisă și de managementul ei. Criza și gestionarea situațiilor de criză sunt tratate pe larg în referirile la managementul crizelor (vezi pp. 91 *sqq.*).

## 4. Postcriza

Mai devreme sau mai târziu, o situație de criză ia sfârșit, fie ca urmare a eforturilor organizaționale de aducere sub control, fie, în cel mai rău caz, datorită evoluției sale naturale. Organizația încearcă să-și reia activitățile uzuale, să revină la starea de normalitate.

Criza propriu-zisă poate produce, în general, trei tipuri de rezultate finale<sup>36</sup>:

- Organizația iese învinsă din criză, este eliminată din domeniul său de activitate ori devine obiectul unor implicații juridice majore.
- Organizația continuă să subziste, dar pierderile de imagine publică și de reputație sunt mari, adeseori ele concretizându-se și în pierderi financiare sau materiale consistente.
- În fine, în cel mai fericit caz, ca urmare a managementului performant al situației, organizația poate ieși învingătoare din criză, cu imaginea sa publică nealterată sau chiar cu un plus de imagine pozitivă.

---

<sup>34</sup> Bob Carrell, *Predicting Ethical and Responsible Communication Behavior of Organizations on Crisis Situations*, lucrare prezentată pentru International Association of Mass Communication Research, New Delhi, India, 27 august 1986, *apud* Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *op. cit.*, p. 640.

<sup>35</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 187.

<sup>36</sup> Kathleen Fearn-Banks, *op. cit.*, p. 22.

Deși în postcriză organizația tinde să revină în parametrii funcționali normali, un bun management nu se va mulțumi doar cu încercarea de reintrare în rutinele anterioare. Pe de o parte, efectele crizei nu vor fi dispărut instantaneu odată cu încheierea fazei acute, ele necesitând o atenție specială în continuare, cel puțin pentru o perioadă de timp; pe de altă parte, pe lângă rezultatele negative, criza tocmai încheiată a oferit și o serie de oportunități pe care organizația le poate fructifica prin perfecționarea activităților, rutinelor și procedurilor sale.

În gama activităților postcriză, Coombs<sup>37</sup> conferă întâietate celor evaluative: organizația evaluează eforturile sale din timpul crizei și învață din evoluțiile acesteia. În al doilea rând, ea nu trebuie să scape din vedere importanța unor activități postcriză precum *monitorizarea crizei* până la stingerea ei completă, *continuarea investigațiilor* (dacă este cazul), *continuarea cooperării* cu alte organizații participante la lichidarea crizei, *furnizarea de informații actualizate* către publicurile relevante.

În activitățile evaluative, organizația își va concentra eforturile pe măsurarea performanței proprii în ceea ce privește managementul crizei, precum și pe măsurarea impactului produs de criză: dacă acesta este mai mic decât cel estimat în perioada de precriză, se poate concluziona că managementul crizei a fost performant.

De asemenea, activitățile de evaluare trebuie să acorde o mare atenție eșecurilor și greșelilor<sup>38</sup>: lecțiile învățate din aceste disfuncții, precum și perfecționarea abilităților de a le recunoaște și preveni constituie avantaje esențiale ale evaluării postcriză.

Dacă ne referim la alte modalități de etapizare a crizelor, vom constata, de exemplu, că o autoare<sup>39</sup> consideră că *aducerea sub control a crizei* este urmată de etapele *refacerii* și *învățării* (vezi și pagina 57), adică tocmai activități specifice perioadei imediat următoare crizei propriu-zise.

Într-adevăr, în etapa refacerii<sup>40</sup>, organizația încearcă să reintre în rutinele anterioare crizei, să restaureze ceea ce pentru existența sa reprezintă „situația normală”. Acest efort va fi orientat, printre altele, și către reluarea proceselor „normale” de comunicare cu publicurile sale relevante, procese care vor înlocui comunicarea de criză.

Învățarea cuprinde și ea o serie de activități postcriză, în cadrul cărora organizația evaluează pierderile și câștigurile rezultate de pe urma crizei, precum și propriile sale performanțe în soluționarea acesteia<sup>41</sup>. Această evaluare urmează să fie utilizată în îmbunătățirea planificării pentru o nouă situație de criză, deoarece nimeni și nimic nu poate garanta că organizația nu va mai trece prin situații asemănătoare<sup>42</sup>.

---

<sup>37</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 151.

<sup>38</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 145.

<sup>39</sup> Kathleen Fearn-Banks, *op. cit.*, p. 10.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 14.

<sup>41</sup> *Idem*.

<sup>42</sup> Autoarea face chiar o analogie plastică pentru a ilustra convingător necesitatea acestei etape: „Te-ai putea gândi că [sfârșitul crizei, n. n.] este ca și cum ai închide ușa grajdului după ce vacile au scăpat din el. Dar orice fermier îți va spune că, odată ce vei aduce vacile înapoi în grajd, ele vor scăpa din nou dacă, de această dată, nu închizi bine ușa.”

Odată încheiată etapa crizei propriu-zise, specialiștii<sup>43</sup> recomandă desfășurarea unor activități precum:

– Declararea sfârșitului crizei. Într-adevăr, faptul că situația de criză a încetat să se mai manifeste în aspectele sale acute trebuie semnalat celor interesați (membri ai organizației care participă la rezolvarea crizei, celelalte publicuri interne, mass-media, publicuri relevante ș.a.m.d.). Această activitate necesită însă o pregătire și o atenție specială: dacă, de pildă, în cazul unui accident ecologic (incendiu de pădure) anunțarea sfârșitului crizei va produce un rezultat eminamente pozitiv, nu același lucru se poate spune în cazul prăbușirii unui avion, în momentul în care se anunță încheierea acțiunilor de căutare-salvare; în această situație, declararea sfârșitului crizei înseamnă pentru familiile victimelor dispariția oricărei speranțe privind eventuale recuperări ulterioare; de aceea, în astfel de cazuri, trebuie să existe o confirmare absolut certă din partea salvatorilor cu privire la încetarea operațiunilor de căutare-salvare, urmând ca acest fapt să fie adus în primul rând la cunoștința familiilor și abia apoi să fie făcut public.

– Menținerea în continuare a legăturii cu publicurile implicate, cu grupurile și/sau indivizii care au fost afectați într-un fel sau altul de situația de criză cu care s-a confruntat organizația. Dintre aceste publicuri, se înțelege că mass-media va necesita o atenție specială, prin ținerea la curent cu cele mai noi evoluții din postcriză și prin actualizarea informațiilor despre criză ori de câte ori este nevoie.

– Organizarea și desfășurarea unei acțiuni caritabile imediat după criză sau chiar în timpul acesteia, dacă situația permite, acțiune care să probeze că organizația este preocupată de bunul mers al proceselor din mediul său social chiar mai mult decât de propria auto-conservare.

– Desfășurarea unei analize postcriză (*PIA – post-incident analysis*): analizarea urmărilor crizei, precum și a mediatizării acesteia, atât pozitivă, cât și negativă. Această analiză trebuie să producă rezultate („lecții învățate”) utile pentru perfecționarea planificării de criză și pentru îmbunătățirea procedurilor de răspuns la criză. Cu cât analiza va fi făcută mai repede, cu atât eficacitatea ei va fi mai mare, deoarece memoria evenimentelor recent produse va putea fi valorificată într-o măsură mai bună. La acest proces ar trebui să participe toți cei care au fost direct implicați, precum și cei asupra cărora criza a produs efecte sau orice tip de influențe.

### Întrebări și probleme

1. De ce este necesară stabilirea etapelor unei situații de criză?
2. În ce constă detectarea semnalelor? Care este importanța acestei activități?
3. În ce constă recunoașterea crizei? Este ea necesară sau nu? De ce?
4. De ce este necesară stabilirea unui purtător de cuvânt pentru situația de criză?
5. De ce este necesară învățarea (*lessons learned*) în perioada de postcriză?

---

<sup>43</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *Jane's Crisis Communications Handbook*, Coulsdon, Jane's Information Group, 2003, pp. 213-214.

### Activitate practică

Alegeți o situație de criză care vă este cunoscută. Stabiliți cronologia evenimentelor care s-au produs pe timpul crizei, apoi alegeți un model de abordare a etapelor crizei dintre cele descrise mai sus și stabiliți în care etape se încadrează evenimentele pe care le-ați luat în considerare.

### Bibliografie selectivă

- COHN, Robin, *The PR Crisis Bible*, New York, Truman Talley Books, St. Martin's Press, 2000.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- DAVID, George, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008.
- FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007.
- FERNANDEZ, Louie, MERZER, Martin, *Jane's Crisis Communications Handbook*, Coulsdon, Jane's Information Group, 2003.
- FINK, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Lincoln NE, iUniverse Inc., 2002.
- LUKASZEWSKI, James E., *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005.
- MITROFF, Ian I., ANAGNOS, Gus, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, Amacom, 2001.
- MONTAGUE, Matthew, *Bad Things, Good Companies: A Crisis Communications Handbook*, Ithaca NY, Lulu.com, 2006.
- NEWSOM, Doug, CARRELL, Bob, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- NEWSOM, Doug, VANSLYKE TURK, Judy, KRUCKEBERG, Dean, *Total despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003.
- OLANIRAN, B. A., WILLIAMS, D. E., „Anticipatory Model of Crisis Management: A Vigilant Response to Technological Crises”, in Robert L. HEATH (editor), Gabriel VASQUEZ (contributing editor), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2001.
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.
- ULMER, Robert R., SELLSNOW, Timothy L., SEEGER, Matthew W., *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- WOOTEN, Lynn P., JAMES, Erika H., „Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3 (June 1, 2008).

## 1. Riscul: abordare globală

Organizațiile din toate domeniile de activitate se confruntă cu o accelerare constantă a fenomenelor care semnalizează diferite niveluri de evoluție a riscurilor: de la starea latentă – detectată de unele organizații mai mult intuitiv, iar de altele mai mult științific, prin metode riguroase și bine instrumentate – la starea de obiectivare, care devine evidentă, fără a fi însă întotdeauna percepută în mod adecvat. Evoluția riscurilor spre criză evidențiază nu numai disfuncționalități latente, blocaje, dificultăți de adaptare tehnică, economică sau socială, amânarea/ignorarea restructurărilor necesare, ci și faptul că organizațiile nu pot controla și nu pot evita în totalitate riscurile generate de tehnologie. Astfel, „realizările tehnologice devin ele însele surse de noi riscuri (medicamentele moderne ne apără de numeroase boli cândva fatale, dar generează, la rândul lor, diferite riscuri de dereglare a organismului; utilizarea resurselor neregenerabile de energie ne asigură confort și protecție în fața intemperiilor, dar generează riscuri legate de poluare, încălzire planetară etc.; tehnicile moderne din agricultură și industria alimentară permit producerea de alimente în cantități îndestulătoare, la prețuri accesibile, eliminând spectrul foametei, dar ele generează riscuri legate de contaminarea alimentelor sau de prezența unor substanțe chimice absolut necesare în procesul de prelucrare, dar care produc dereglări ale organismului)”<sup>1</sup>.

Prin urmare, organizațiile trăiesc și evoluează într-o „societate de risc” determinată de asocierea unor factori cu „geometrie variabilă”: continua schimbare și nesiguranță a societății; ritmul infernal al inovațiilor industriale și tehnologice; presiunea timpului și a costurilor, care nu permite o evaluare științifică adecvată a riscurilor în raport cu beneficiile inovațiilor; tendința către o mai mare individualitate și către o opinie publică autoritară<sup>2</sup>. Combinarea acestor factori creează un cadru socio-tehnologic în același timp favorabil/nefavorabil (în proporții diferite, în strânsă legătură cu situații particulare și specifice), dar întotdeauna absolut necesar în societatea modernă, în care organizațiile sunt obligate să funcționeze conform specificului propriei activități, asumându-și, mai mult sau mai puțin conștient, riscurile ce decurg din această activitate. În cadrul socio-tehnologic creat, ca rezultat al unei evoluții complexe și de multe ori cu aspecte contradictorii, organiza-

---

<sup>1</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 69.

<sup>2</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003, p. 28.



țiile se identifică, în mare măsură, cu activitatea dominantă pe care o desfășoară, activitate ce le asigură statutul și rolul social, dar care generează și principalii factori de risc: zborul; producerea de energie (energia nucleară; hidrocarburi; gaze naturale, hidroenergie); apărarea; producția de substanțe și materiale; transportul rutier și naval; producția agricolă (animalieră, cereale, fructe, legume); alimentația publică; sănătatea publică; nașterea și conservarea vieții; arhitectură/construcții; atitudinea/acțiunea de masă; promovarea credințelor/religiilor/ideologiilor/intereselor etc.

Factorii de risc sunt, în cele mai multe cazuri, o rezultată a unor evoluții și unor raporturi (de generare, de control, de funcționalitate, de adversitate etc.) ce se stabilesc între om și tehnică, între om și societate, între om și diversitatea de fenomene și procese pe care chiar el le descoperă sau le generează. Avem în vedere următoarele aspecte: a) *tehnologiile actuale nu stăpânesc perfect, până la înlăturarea completă a riscurilor, domenii/realități/activități/procese/fenomene, cum ar fi*: structura materiei, energia atomului; energia apelor/gazelor/hidrocarburilor/cărbunilor; conservarea/protejarea vieții omului și a mediului; extracția și prelucrarea resurselor subsolului; zborul/viteza/propulsia (rutieră, navală, aeriană); cultivarea/productivitatea plantelor; creșterea/productivitatea animalelor; conservarea/păstrarea/depozitarea produselor; rezistența materialelor, producerea de noi materiale și substanțe; construcția edificiilor; psihologia individuală/de masă; utilizarea credințelor (fundamentalism, sectarism, fanatism, satanism), utilizarea ideologiilor etc.; b) *tehnologiile întrebuintate sunt foarte diversificate, din perspectiva factorului tradițional/modern* (oamenii întrebuintează tehnologii tradiționale, tehnologii depășite moral și tehnologii de ultimă generație); c) *tehnologiile care înlătură în mare parte riscul sunt costisitoare și, de multe ori, prohibite*; d) *tehnologiile avansate cer forță de muncă supercalificată* (nu întotdeauna nivelul calificării forței de muncă ține pasul cu nivelul tehnologiei și, de aceea, eroarea umană generează multe situații de risc); e) *tehnologiile moderne produc și elemente care sunt forme de risc potențiale derivate*: poluare; probleme sociale (șomaj, boli profesionale etc.); psihoze sociale; incompetențe organizaționale/naționale/regionale/globale; accidente; concurență, confruntări acerbe; spionaj, sabotaj, acțiuni distructive; aglomerări umane greu de gestionat și controlat etc.

Mai mult decât atât, riscul este mai prezent în domeniile în care implicarea tehnologiilor este evidentă (cercetare, producție, transport, desfacere etc.) în condițiile *economiei de piață, informatizării și creșterii vitezei* de deplasare, prezență care se manifestă, în mod necesar, atât ca o rezultată a evoluției în aceste domenii, cât și ca o consecință a acestei evoluții asupra dezvoltării sociale: producție de masă; eficiență economică: prețuri; competitivitate/fiabilitate; concurență loială/neloială; distribuirea produselor la distanțe mari/mici; amplasarea obiectivelor economice în funcție de resursele materiale/umane; distribuirea energiei la distanțe mari/mici; intervale mari de timp între producție/fabricație și livrare/consum: transport/depozitare/întreținere/conservare; infrastructură sofisticată și costisitoare; măsuri de siguranță/protecție sofisticate și costisitoare; posibilitatea intervențiilor/ingerințelor externe; resurse limitate/neexploatate/neexplorate etc.

Condițiile generate de economia de piață, de informatizare și de creșterea vitezei de deplasare au determinat atitudini diferite ale celor implicați față de risc. Se constată în

majoritatea cazurilor o atitudine onestă față de risc (comunicarea/dezbaterea riscurilor care nu pot fi evitate; explicarea riscurilor de către experți; măsuri pentru protejarea/instruirea/educarea celor care lucrează în condiții de risc major; măsuri pentru protejarea/instruirea/educarea populației; sisteme de supraveghere/avertizare performante; explicarea clară a raportului risc/avantaje), dar, în același timp, se constată adesea și o atitudine negativă față de risc (ascunderea riscului, dezinformarea; experiențe efectuate în ascuns; experimente pe oameni, plante și animale în ascuns; interpretarea voit superficială a riscului; interpretarea voit exagerată a riscului; abordarea superficială a protecției proximității în condițiile obiectivării riscului; folosirea riscului în spațiul de comunicare ca armă economică, politică, militară etc.).

În ceea ce privește activitatea organizațiilor, mai trebuie specificat că mulți experți în managementul crizelor (Coombs<sup>3</sup>, de exemplu) consideră că, spre deosebire de probleme, care apar preponderent ca urmare a acțiunii unor factori externi, riscurile sunt generate mai ales de factori interni, cum ar fi personalul propriu, produsele, procesul de producție, dotările, competiția, reglementările interne, clienții. În această accepțiune, este ușor de înțeles faptul că, conform unor cercetători, 68% dintre crizele din business sunt create de managementul organizațiilor, în timp ce angajații contribuie cu doar 19%. Conștientizarea acestei realități la nivelul managementului poate constitui un mare avantaj în prevenirea riscurilor<sup>4</sup>. Aceeași tendință este subliniată și în raportul pe anul 2008 publicat de Institute for Crisis Management<sup>5</sup>, care arată că, în același domeniu al afacerilor, 51% dintre crizele anului 2008 își au originea la nivelul managementului, în timp ce doar 31% (procent neobișnuit de mare în comparație cu anii anteriori) au fost cauzate de angajați.

## 2. Definiții ale riscurilor

Riscul este definit ca fiind posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a înfrunta un necaz, de a suporta o pagubă, un potențial pericol. Definiția conține elementul de probabilitate, de aceea nu orice fenomen natural, accident sau eveniment constituie un risc, ci numai acela la care, pe lângă cauză, se mai adaugă și elemente de vulnerabilitate<sup>6</sup>. Vulnerabilitatea este definită de organismele ONU ca fiind amploarea la care comunitatea, structura, serviciile sau aria geografică pot fi afectate de către impactul distructiv al unui eveniment întâmplător, în raport cu natura acestuia. Prin urmare, ONU a definit riscul ca reprezentând pierderile așteptate (în vieți omenești, răniți, distrugerii ale proprietății și

<sup>3</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 23.

<sup>4</sup> Robin Cohn, *The PR Crisis Bible*, New York, Truman Talley Books, St. Martin's Press, 2000, p. 11.

<sup>5</sup> „Annual ICM Crises Report: News Coverage of Business Crises During 2008”, <http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf>, accesat la 01.12.2009.

<sup>6</sup> Ion Chiciudean, Irina Stănciugelu, Aurel Bilanici, Marius Dogeanu, *Comunicarea în situații de urgență*, București, FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006, p. 8.

afectarea vieții economice) cauzate de un fenomen particular. Din această perspectivă, riscul este o funcție a probabilității unui eveniment particular de a se produce, precum și a tuturor pierderilor cauzate de către acesta<sup>7</sup>.

*Dicționarul economic și financiar* definește riscul ca „măsură a neconcordanței dintre diferite rezultate posibile, mai mult sau mai puțin favorabile sau nefavorabile, într-o acțiune viitoare. În materia dreptului comercial, riscul este un pericol ce planează asupra oricărei relații contractuale și, în general, asupra oricărei operații comerciale a cărei executare se prelungește în timp, susceptibil să genereze fortuit anumite inconveniente privind aducerea la îndeplinire de către debitor a obligațiilor contractualmente asumate față de creditor și a căror apariție determină inevitabil anumite pierderi pentru contractantul a cărui prestație nu se poate executa”<sup>8</sup>.

Michael Regester și Judy Larkin definesc riscul ca „o măsură a efectului advers al unei situații”<sup>9</sup> care se referă la „stabilirea și comunicarea posibilelor pericole asociate unui anumit proces în raport cu garanțiile și avantajele pe care le oferă. Garanțiile și avantajele îi ajută pe consumatori să facă alegeri legate de sănătatea și siguranța lor, de protecția mediului în care trăiesc”<sup>10</sup>.

În literatura de specialitate se discută foarte frecvent despre situațiile de risc. În consecință, este necesară delimitarea dintre risc și situația de risc. Chase și Jones, citați de Michael Regester și Judy Larkin, descriu o situație de risc drept „o problemă nerezolvată în legătură cu care se poate lua o decizie”<sup>11</sup>. Alți autori sugerează că o situație de risc reprezintă „o discrepanță între activitatea corporației și așteptările acționarilor”<sup>12</sup>. Putem spune însă, împreună cu Regester și Larkin, că, în forma sa tipică, o situație de risc poate fi definită drept un element de conflict între o organizație și unul sau mai multe dintre publicurile sale<sup>13</sup>.

Orice fenomen se poate dezvolta până când ajunge la o stare în care organizațiile și chiar societatea în ansamblul ei sunt afectate. Ignorarea semnalelor care indică apariția riscurilor, a consecințelor fenomenelor meteo periculoase, a posibilelor dezastruri naturale sau tehnologice, poate duce la o situație de criză, în care timpul de reacție este crucial. Prin urmare, putem afirma împreună cu Michael Regester și Judy Larkin că „o situație de risc ignorată este o criză sigură”<sup>14</sup>. Atenția pe care organizațiile o acordă gestionării situațiilor de risc „poate face diferența dintre o criză scăpată de sub control și o soluție proactivă, dintre profit și pierderi”<sup>15</sup>.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, pp. 8-9.

<sup>8</sup> *Dicționar economic și financiar*, [http://www.contabilizat.ro/dictionar\\_economic\\_si\\_financiar-term-en-risc.html](http://www.contabilizat.ro/dictionar_economic_si_financiar-term-en-risc.html), accesat la 23.08.2010.

<sup>9</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 28.

<sup>10</sup> *Idem*.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 47.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 48.

<sup>13</sup> *Idem*.

<sup>14</sup> *Idem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 42.

### 3. Clasificări ale riscurilor

ONU clasifică riscurile după următoarele criterii: geneza riscurilor, amploarea efectelor, viteza de propagare, riscuri la adresa securității.

- a) După geneza lor:
  - riscuri naturale;
  - riscuri industriale;
  - riscuri nucleare;
  - riscuri de transport etc.
- b) După amploarea efectelor:
  - riscuri catastrofice;
  - riscuri grave;
  - riscuri minore;
  - riscuri neglijabile.
- c) După viteza de propagare:
  - riscuri cu viteză mare de propagare;
  - riscuri cu viteză medie de propagare;
  - riscuri cu viteză mică de propagare.
- d) Sub aspectul securității:
  - riscuri interne;
  - riscuri externe;
  - riscuri asimetrice.

Michael Regester și Judy Larkin clasifică riscurile având în vedere următoarele criterii: domeniul în care se manifestă, sursa reacției, gradul de control și importanță.

- a) După domeniul în care se manifestă:
  - riscuri sociale;
  - riscuri economice;
  - riscuri politice.
- b) După sursa reacției:
  - riscuri în industrie;
  - riscuri în corporație;
  - riscuri în filiale;
  - riscuri în departamente.
- c) După gradul de control și importanță:
  - riscuri urgente;
  - riscuri excepționale<sup>16</sup>.

*Dicționarul economic și financiar* clasifică riscurile după domeniul de apariție, astfel:

- riscul comercial;
- riscul politic;

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 69.

- riscul de fabricație;
- riscul industriei;
- riscul pieței;
- riscul concurenței;
- riscul utilizării produsului;
- riscul costurilor;
- riscul furnizorilor;
- riscul distribuitorilor;
- riscul vânzătorilor;
- riscul tehnologiei;
- riscul legislativ;
- riscul de management;
- riscul de finanțare;
- riscul fluxului de numerar etc.<sup>17</sup>

#### 4. Percepția riscului și atitudinea față de risc

Riscurile sunt percepute diferit de către indivizi și organizații în funcție de context, de implicare, de experiența anterioară, de modul cum sunt conștientizate, de nivelul de conștientizare etc. Percepția diferită a riscurilor determină atitudini și comportamente diferite. Conștientizarea riscurilor joacă un rol important în acest proces, care nu este nici liniar, nici omogen. Conștientizarea este, în cele mai multe cazuri, rezultatul influențării sociale, de aceea considerăm corectă afirmația potrivit căreia „o situație este percepută și conștientizată așa cum este ea definită”<sup>18</sup>. Astfel, definițiile sociale echilibrate ale riscurilor duc la atitudini și comportamente echilibrate față de acestea și față de entitățile sociale care le generează/gestionează, iar definițiile exagerate generează reacții sociale exagerate atât la nivelul atitudinilor, cât și la nivelul comportamentelor și acțiunilor. Michael Regester și Judy Larkin relevă următoarele aspecte privind percepția și atitudinea față de risc:

a) apariția unui risc nou schimbă perspectiva generală asupra percepției riscului (percepția riscului accidentelor pe timpul transportului pe calea ferată se schimbă la apariția riscului accidentelor determinate de furtul unor elemente de infrastructură, cum ar fi cablurile din sistemele de acționare a macazurilor);

b) intensitatea riscului existent se modifică sau apare o nouă viziune asupra riscului (această modificare schimbă percepția și viziunea asupra riscului: riscul deceselor în rândul

---

<sup>17</sup> *Dicționar economic și financiar*, [http://www.contabilizat.ro/dictionar\\_economic\\_si\\_financiar-term-en-risc.html](http://www.contabilizat.ro/dictionar_economic_si_financiar-term-en-risc.html), accesat la 23.08.2010.

<sup>18</sup> O adaptare după Teorema lui Thomas, care stipulează că, atunci „când oamenii consideră o situație ca reală, ea devine reală prin consecințele ei” (Ilie Bădescu, Dan Dungaci, Radu Baltasiu, *Istoria sociologiei. Teorii contemporane*, București, Editura Eminescu, 1966, pp. 105-106). Dar oamenii percep majoritatea realităților indirect, prin intermediul entităților sociale de informare și de opinie care definesc aceste realități. Cu alte cuvinte, o situație este percepută așa cum este ea definită (*ibidem*, p. 106).

copiilor născuți prematur se intensifică în condițiile precare din maternități, determinând o percepție și o nouă viziune determinate de emoții);

c) riscul înseamnă altceva pentru fiecare (oamenii supraestimează riscurile ieșite din comun – zborul cu avionul – și subestimează riscurile obișnuite – conducerea unei mașini);

d) atitudinile fundamentale ale oamenilor sunt greu de schimbat și ele influențează modul cum aceștia interpretează, înțeleg și reacționează la noile riscuri (riscul îmbolnăvirii de cancer din cauza utilizării exagerate a telefoanelor mobile);

e) publicul nu urmărește riscul zero (oamenii fac mereu alegeri în funcție de raportul riscuri/avantaje, de aceea ei exprimă mereu o îngrijorare fundamentală legată de două lucruri: care sunt avantajele și dacă putem avea încredere în cei responsabili cu managementul riscurilor);

f) sursa informațiilor despre risc este esențială (oamenii nu doresc să audă opinii generale despre risc, ci argumente științifice, profesioniste din partea instituțiilor științifice, publicațiilor de specialitate și a experților, mai ales a experților care reprezintă terțe părți);

g) emoția este cel mai important factor de influență (simbolurile emoționale – norul de deasupra Cernobăului, rămășițele unui avion prăbușit plutind pe mare, marea neagră, pescăruși înotând în petrol, copii intoxicați cu burțile umflate, oameni mutilați, cadavre etc. – pot fi mai puternice decât orice argument științific)<sup>19</sup>.

În general, un manager poate avea una dintre următoarele trei atitudini față de risc: asumarea riscului, respingerea riscului sau indiferența față de risc. Când se administrează riscul și se dorește obținerea unui răspuns în funcție de cele trei atitudini, reacțiile oamenilor de afaceri pot fi următoarele:

– Evitarea riscului: managerii sau antreprenorii consideră că expunerea la risc este mult prea mare și atunci decid înlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate însemna evitarea unei acțiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces etc. Însă trebuie să se țină cont de faptul că nu pot fi evitate sau eliminate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completă a activităților sau a planificării calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achiziții.

– Atenuarea sau diminuarea efectelor: presupune reducerea expunerii la risc prin scăderea probabilității de apariție a acestuia. De exemplu, se folosește o tehnologie care a demonstrat de multe ori că poate fi de încredere.

– Acceptarea riscului: reprezintă acceptarea consecințelor riscului și reprezintă o metodă de răspuns mai ales atunci când riscurile sunt necunoscute echipei de proiect sau atunci când avantajele obținute în caz de nematerializare a riscului ar fi imense.

– Transferul riscului: presupune contractarea unei polițe de asigurare sau externalizarea unui serviciu. De regulă, această practică atrage alte riscuri, provenite din activitatea de externalizare sau rezultate din contractele de asigurare<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 28-31.

<sup>20</sup> Valentin Măzăreanu, „Ce este și cum te ajută managementul riscului”, <http://www.startups.ro/analize/ce-este-si-cum-te-ajuta-managementul-riscului>, accesat la 24.08.2010.

Vom spune totuși, în loc de concluzie, că asumarea riscurilor nu este în mod automat un lucru rău, după cum nici evitarea riscurilor nu este neapărat o dovadă de înțelepciune. Inacțiunea poate prezenta, așadar, aceleași riscuri ca acțiunea (uneori chiar mai mari)<sup>21</sup>.

## 5. Managementul situațiilor de risc

### 5.1. Definiții, funcții

Scopul general al managementului riscului este acela de a facilita înțelegerea riscurilor la care este expusă o organizație, astfel încât acestea să poată fi administrate. În funcție de momentul în care se analizează riscurile, există scopuri pre-eveniment (înainte ca riscul să se materializeze), când se urmărește evitarea producerii riscului, și scopuri post-eveniment (riscul s-a materializat deja), când se urmărește asigurarea continuității afacerii, a supraviețuirii companiei. Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficiența economică: managerii conștientizează riscurile la care este expusă organizația și le administrează corespunzător, astfel încât acestea să nu se materializeze. Managementul riscului este o obligație a întregii echipe a unei companii. Acest aspect trebuie completat prin existența unui departament de management al riscului sau măcar a unei persoane care să aibă atribuții în această direcție<sup>22</sup>.

Există o preocupare destul de accentuată pentru definirea acestui tip de management. Definițiile sunt diferite, ele accentuând o latură sau alta a managementului situațiilor de risc. Consiliul Afacerilor Publice din SUA definește managementul situațiilor de risc drept „un program folosit de o anumită companie pentru a-și extinde cunoașterea asupra procesului de stabilire a politicilor publice și a mări complexitatea și eficacitatea implicării sale în acest proces”<sup>23</sup>. R. A. Bucholz definește politica publică drept o „acțiune concretă întreprinsă la nivel colectiv de către societate sau un reprezentant legitim al societății, menită să rezolve o anumită problemă de interes public, care reflectă interesele societății sau ale unui anumit segment al societății”<sup>24</sup>.

Pentru Barry Jones și W. Howard Chase, managementul situațiilor de risc este „un instrument care ar trebui folosit de companii pentru a identifica, analiza și gestiona situațiile de risc apărute și a reacționa la ele înainte ca acestea să se transforme în informații publice”<sup>25</sup>, în timp ce pentru Kerry Tucker și Glen Broom este „procesul managerial al

---

<sup>21</sup> „Natura riscului și a incertitudinii”, [http://tehnopress.ro/webfiles/books\\_documents/pdf\\_extras/12\\_interior\\_mk\\_risc.pdf](http://tehnopress.ro/webfiles/books_documents/pdf_extras/12_interior_mk_risc.pdf), accesat la 20.08.2010.

<sup>22</sup> Valentin Măzăreanu, „Ce este și cum te ajută managementul riscului”, <http://www.startups.ro/analize/ce-este-si-cum-te-ajuta-managementul-riscului>, accesat la 24.08.2010.

<sup>23</sup> *Apud* Valentin Măzăreanu, *art. cit.*, p. 43.

<sup>24</sup> R. A. Bucholz, „Adjusting Corporations to the Realities of Public Interest and Policy”, *Strategic Issues Management*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, *apud* Valentin Măzăreanu, *art. cit.*, p. 44.

<sup>25</sup> Barry Jones, W. Howard Chase, „Managing Public Policy Issues”, *Public Relations Review*, 5(2), Summer 1979, *apud* Valentin Măzăreanu, *art. cit.*, p. 43.

căruia scop este să ajute la păstrarea piețelor, la reducerea riscului, la crearea de oportunități și la gestionarea imaginii (a reputației corporației) ca bun al organizației, în beneficiul atât al organizației, cât și al acționarilor săi principali”<sup>26</sup>.

Managementul riscului se referă la transpunerea unui aspect de câștig/pierderi în toate scenariile posibile. Este vorba de o atitudine prevăzătoare și de credința în posibilitatea de materializare a unui risc. Plecând de la această atitudine, se ia o decizie constructivă pentru eliminarea sau diminuarea pagubelor care ar putea să apară în urma riscului respectiv. Astfel, managementul riscului devine un proces de identificare, analiză și răspuns la riscurile potențiale ale unei organizații, ale unui sistem informațional sau ale unui proiect. De exemplu, când atenția cade pe securitatea informațională, se vorbește despre managementul riscului de securitate. Când domeniul de analiză este dezvoltarea produselor program, este vorba de managementul riscului software<sup>27</sup>.

În general, se discută despre managementul eficient al situațiilor de risc ca despre o posibilitate de a mări segmentul de piață al organizațiilor, de a crește reputația corporațiilor, de a economisi bani și de a construi relații importante. Însă sunt mulți autori care își manifestă scepticismul față de acest tip de management. Scepticismul autorilor Michael Regester și Judy Larkin este legat de următoarele aspecte:

a) În situația riscului financiar, legătura dintre managementul situațiilor de risc și rezultatul final este slabă. În acest caz, managementul situațiilor de risc poate produce profit pe termen lung, însă managementul situațiilor de risc pe termen scurt are rezultate incerte.

b) Comunicarea pe timpul situațiilor de risc este doar unul dintre instrumentele folosite, alături de cercetare, planificarea de corporație, managementul schimbării și activități mediatice.

c) Diversitatea manifestată în acest tip de management face ca definirea și evaluarea lui în mod independent să fie dificilă, mai ales pentru faptul că oamenii care participă la managementul situațiilor de risc nu provin numai din relațiile publice – ei pot fi avocați, analiști, cercetători etc.<sup>28</sup>

Consiliul Afacerilor Publice din SUA atribuie managementului situațiilor de risc următoarele funcții: a) identificarea tendințelor și a situațiilor de risc; b) evaluarea impactului situațiilor de risc; c) fixarea priorităților în raport cu impactul situațiilor de risc; d) stabilirea unei poziții a companiei; e) planificarea acțiunii și a reacției companiei; f) implementarea planurilor pentru situația de risc dată.

Diverse organisme ce se ocupă de analiza acestui domeniu și diverși teoreticieni abordează diferit etapele managementului riscului. În realitate, doar denumirea etapelor este alta. Astfel, identificarea și cuantificarea riscului sunt uneori tratate împreună și poartă denumirea de evaluare a riscului sau de analiză a riscului. Planul de răspuns la risc este uneori întâlnit și sub denumirea de plan de atenuare a riscului. De asemenea, uneori, planul

<sup>26</sup> Kerry Tucker, Glen Broom, „Managing Issues Acts as a Bridge to Strategic Planning”, *Public Relations Journal*, November 1993, *apud* Valentin Măzăreanu, *art. cit.*, p. 47.

<sup>27</sup> Valentin Măzăreanu, *art. cit.*

<sup>28</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 45.



de răspuns la risc și planul de control al riscului sunt tratate împreună sub numele de plan de management al riscului. Indiferent de modul de abordare ales sau de numele pe care îl are o etapă de management al riscului, toate modelele trec prin aceiași pași: identificarea riscurilor<sup>29</sup>, evaluarea acestora, ierarhizarea, realizarea planului de răspuns la risc și monitorizarea și controlul riscului<sup>30</sup>. Având în vedere că activitățile desfășurate în fiecare etapă a managementului riscului sunt cuprinse în planul de management al situațiilor de risc, ne vom referi în continuare la acest plan.

## 5.2. Planul de management al situațiilor de risc (Tucker și Trumpfheller)

Principalele elemente ale planului de management al situațiilor de risc elaborat de Kerry Tucker și Bill Trumpfheller sunt:

- Anticiparea situațiilor de risc și stabilirea priorităților;
- Analiza situațiilor de risc;
- Recomandarea unei poziții a organizației față de situația de risc;
- Identificarea grupurilor și liderilor de opinie care pot promova poziția organizației;
- Identificarea comportamentelor dorite.<sup>31</sup>

*I. Anticiparea situațiilor de risc și stabilirea priorităților.* Aceste activități, incluse în primul capitol al planului, presupun următoarele:

1. Formarea unui grup de lucru intern, autorizat, care să cuprindă reprezentanți din toate domeniile organizației:

- din domeniul *activității de bază*;
- din domeniul *de siguranță*;
- din domeniul *administrativ*;
- din domeniul *planificării*;
- din domeniul *juridic*;
- din domeniul *marketingului*;
- din domeniul *comunicării*.

2. Caracteristicile și competențele grupului de lucru:

- experiență pentru a lua decizii, a aloca resurse, a controla implementarea planului;
- accesul la informații pentru luarea deciziilor;
- accesul facil la stabilirea de întâlniri și crearea unei *rețele* de informații;
- capacitatea de a combina competențele cu luarea deciziilor și cu acțiunea rapidă;
- producerea unui număr minim de documente pentru evitarea birocrăției și a scurgerii de informații.

---

<sup>29</sup> Marie-Hélène Westphalen, *Comunicarea externă a firmei*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 56.

<sup>30</sup> Valentin Măzăreanu, *art. cit.*

<sup>31</sup> Kerry Tucker, Bill Trumpfheller, „Building an Issues Management Tracking System”, *Public Relations Journal*, Vol. 49, No. 11/1993, *apud* Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 112-114.

### 3. Responsabilitățile reprezentanților din grupul de lucru:

#### a) Reprezentanții domeniului *activității de bază*:

- observarea/analizarea datelor;
- stabilirea unei rețele a liderilor de opinie;
- definirea/autorizarea studiilor;
- prezentarea datelor la simpozioane, întâlniri, ateliere de lucru, grupuri de lucru administrative etc.

#### b) Reprezentanții domeniului *administrativ*:

- legătura cu autoritățile;
- predarea datelor;
- situația/monitorizarea aprobărilor/autorizațiilor;
- analizarea/evaluarea proceselor de aprobare.

#### c) Reprezentanții domeniului *juridic, de planificare*:

- evaluarea impactului;
- stabilirea consecințelor legate de obligații;
- revizuirea strategiei;
- consilierea juridică.

#### d) Reprezentanții domeniului *marketing*:

- informarea și pregătirea agenților de vânzări;
- educarea în vederea cunoașterii produselor de către agenții/clientii;
- analiza competitivă;
- adresele centrelor de vânzare;
- materiale auxiliare pentru vânzări și marketing.

#### e) Reprezentanții domeniului *comunicare*:

- stabilirea contactelor cu media și strângerea de informații;
- pregătirea pentru relația cu media;
- documentarea pentru briefing-uri;
- briefing-uri, ateliere de lucru pentru media;
- elaborarea și diseminarea în presă a articolelor;
- susținerea comunicării de risc.

### 4. Ședințele grupului și analiza datelor trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

– Care sunt factorii concurențiali, sociali sau administrativi cu care trebuie să ne confruntăm pe termen scurt sau mediu?

– Ce schimbări anticipăm că vor avea loc pe piață și în mediul politic și social mai larg în următoarele 12 luni și după aceea?

– Ce factori ar putea să influențeze modul în care lucrăm?

– Ce evenimente speciale este posibil să aibă loc și să aibă consecințe asupra capacității noastre de a ne păstra și dezvolta piețele?

## II. Analiza situațiilor de risc. Al doilea capitol al planului cuprinde următoarele activități:

1. Redactarea unei liste a riscurilor, în ordinea probabilității apariției lor și în funcție de consecințe.

2. Pentru fiecare risc se elaborează:

- o analiză formală plecând de la oportunități și amenințări;
- scenariul/scenariile riscului;
- estimarea a ceea ce se poate întâmpla dacă riscul este ignorat;
- stabilirea modului în care publicurile-cheie vor fi afectate;
- o analiză a direcției în care este posibil să se îndrepte situația de risc.

*III. Recomandarea unei poziții a organizației față de situația de risc.* Capitolul trei precizează atitudinea instituționalizată a organizației față de risc.

1. Poziția organizației este menită să determine *obținerea sprijinului* majorității indivizilor/grupurilor afectate de situația de risc.

2. Poziția organizației trebuie elaborată după ce s-a răspuns la următoarele întrebări:

- Cine este afectat?
- Cum percep situația de risc indivizii/grupurile afectate?
- Care sunt posibilele poziții și tendințe comportamentale?
- Ce informații/date putem strânge în favoarea poziției noastre?

*IV. Identificarea grupurilor și liderilor de opinie care pot promova poziția organizației.*

În acest capitol sunt precizate publicurile relevante pentru organizație și liderii de opinie importanți.

1. Grupurile trebuie identificate pe baza răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Cine ia deciziile cu privire la situația de risc?
- De la cine ne putem aștepta să ne susțină poziția?
- Cui ne putem adresa cu succes pentru a provoca cea mai semnificativă schimbare în promovarea poziției noastre?

2. Liderii de opinie trebuie identificați pe baza răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Cui cer grupurile noastre sfatul cu privire la problema în cauză?
- În cine au încredere comunitatea (de clienți, de consumatori) și publicul larg în legătură cu problema în cauză?
- Cine are credibilitatea necesară pentru a promova cel mai bine poziția noastră în legătură cu problema în cauză?
- Cine este posibil să fie deschis față de poziția noastră în legătură cu problema în cauză?

*V. Identificarea comportamentelor dorite.* De obicei, acest capitol este ușor trecut cu vederea.

Încurajarea unui anumit comportament legat de poziția companiei atrage după sine dezvoltarea întregului proces de planificare:

- strategia de marketing și comunicare;
- scopurile, obiectivele, mesajele, tacticile;
- alocarea de resurse și bugetele.

### 5.3. Planificarea managementului riscurilor (Regester și Larkin)

Din perspectiva acestor doi autori, planificarea managementului riscurilor cuprinde atât activități care urmăresc prevenirea obiectivării riscurilor, diminuarea consecințelor negative ale acestora, cât și activități de comunicare, în interiorul și exteriorul organizației, cu personalitățile și publicurile relevante. Principalele activități recomandate de Michael Regester și Judy Larkin sunt următoarele: stabilirea grupului de lucru, strângerea și analiza informațiilor, încredințarea fiecărei situații de risc unei persoane cu experiență, elaborarea materialelor privind contextul pentru susținerea de briefing-uri, realizarea bazelor de date, managementul relațiilor, relații cu liderii de opinie, programe de informare/documentare, răspunsuri adecvate la controlul autorităților, managementul media, abordarea globală/locală.<sup>32</sup> În continuare, vom detalia activitățile cuprinse în planificarea gestionării situațiilor de risc:

#### 1. Stabilirea grupului de lucru:

- identificarea unui grup de lucru cu experiența și resursele necesare pentru a defini și gestiona strategia de reacție față de situațiile de risc;
- abordarea flexibilă și creativă pentru a lua în considerare reacția concurenței, schimbările legislative și inițiativele clare de poziționare a corporațiilor;
- gândire pozitivă și proactivă pentru obținerea sprijinului liderilor de opinie, al media și al publicului.

#### 2. Strângerea și analiza informațiilor:

- realizarea unei rețele pentru monitorizarea, adunarea și analiza datelor sau studiilor relevante;
- evaluarea activității concurenților, a activității administrative și consultarea experienței altor companii;
- monitorizarea publicațiilor de specialitate și a celor care conțin analize de interes.

3. *Încredințarea fiecărei situații de risc unei persoane cu experiență (experți interni)*, care să îndeplinească următoarele sarcini:

- să fie sursă de informații cu autoritate;
- să cunoască evenimentele de ultimă oră;
- să sprijine echipele de lucru în planificarea și coordonarea gestionării riscului.

4. *Elaborarea materialelor privind contextul pentru susținerea de briefing-uri*. Pregătirea informațiilor relevante pentru:

- poziționarea dorită;
- mesajele-cheie;
- informațiile privind contextul corporației, al produselor și al serviciilor;
- întrebări și răspunsurile la ele;
- bazele de date privind contactele și studiile;
- kituri de prezentare sumară.

<sup>32</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 115-118.

#### 5. Bazele de date:

- realizarea și actualizarea unor baze de date tehnice și științifice;
- baze de date cu declarații, cercetări făcute de experți independenți;
- evidența celor mai bune practici în domeniu.

#### 6. Managementul relațiilor:

Dezvoltarea de relații cu:

- liderii de opinie care pot sprijini organizația;
- jurnaliștii de specialitate;
- redacțiile ziarelor cu analize pe tema respectivă;
- autoritățile administrative;
- asociațiile din domeniul de activitate;
- asociațiile angajaților;
- departamentele (din ministere) responsabile cu formularea politicilor;
- grupările politice la nivel local, național și internațional;
- grupurile locale interesate.

Aceste relații se stabilesc prin: contacte informale și briefing-uri, diseminarea de informații, programe educaționale, sponsorizări ale unor studii. Se impune identificarea percepției acestor grupuri cu privire la anumite situații de risc și clasificarea lor în: *pozitive, neutre, negative*.

#### 7. Relații cu liderii de opinie:

Relații cu liderii de opinie care pot deveni susținători independenți și influenți, prin următoarele tactici:

- sponsorizarea unor studii și a unor publicații;
- invitații de participare la simpozioane;
- invitații de prezidare a unor întruniri;
- invitații de prezentare a unor date la aceste întruniri;
- organizarea unor mese rotunde etc.

#### 8. Programe de informare/documentare:

Obținerea sprijinului oamenilor obișnuiți prin organizarea următoarelor activități:

- întâlniri cu membrii comunității locale;
- schimb de scrisori cu membrii comunității;
- turnee de spectacole sponsorizate de organizație;
- întâlniri cu experți și personal specializat.

#### 9. Răspunsuri adecvate la controlul autorităților:

– răspunsuri proactive la întrebările autorităților cu privire la activitatea organizației, calitatea produselor și serviciilor;

- răspunsuri și informații actualizate care pot fi trimise regulat autorităților în domeniu;
- program de întâlniri pentru crearea de relații și neutralizarea posibilelor relații negative.

#### 10. *Managementul media:*

- colaborarea proactivă cu media;
- contacte sistematice cu media prin purtătorii de cuvânt: comunicate de presă, scrisori, publicarea de articole semnate, briefing-uri etc.
- monitorizarea intereselor și preferințelor exprimate în editoriale de anumiți jurnaliști și publicații;
- clasificarea poziției editoriale în cursul și imediat după publicarea unor anunțuri importante în: *pozitivă, neutră, negativă*.
- pregătirea unor purtători de cuvânt corespunzători, specializați în comunicarea de corporație, domeniul tehnic și marketing.

#### 11. *Abordare global/locală:*

- acțiuni locale, dar gândire globală când se gestionează riscuri;
- consecințele unei situații de risc pot depăși granițele organizaționale și naționale;
- agendele politice sau ale concurenților locali pot determina apariția unor noi amenințări.

În loc de concluzie, vom spune împreună cu Doug Newsom și colaboratorii săi că întotdeauna este folositor să analizezi compania în termenii diferitelor tipuri de probleme care ar putea apărea, iar planificarea trebuie să includă eliminarea unor riscuri prin căutarea unor politici care ar putea preveni crizele generate de obiectivarea acestor riscuri. Politicile elaborate de organizații trebuie să implice un proces de evaluare a riscurilor, care presupune interpretări ale datelor din mai multe surse, cele mai multe științifice, pentru a determina nivelurile de siguranță și grafele de incertitudine generate de riscuri<sup>33</sup>.

Trebuie să precizăm că din managementul riscului face parte, ca o componentă necesară și obligatorie, comunicarea de risc.

### Întrebări și probleme

1. Care sunt sursele factorilor de risc pentru o organizație?
2. Riscurile sunt generate în principal de factori interni sau externi?
3. Ce criterii pot fi luate în considerare pentru clasificarea riscurilor? De ce sunt importante aceste criterii?
4. Care este rolul emoțiilor în evoluția factorilor de risc?
5. Ce atitudini poate adopta managementul unei organizații în abordarea unei situații de risc? În opinia dv., care este cea mai potrivită atitudine? De ce?
6. În ce constă managementul riscului?

---

<sup>33</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 627.

### Activitate practică

Alegeți o organizație care vă este cunoscută. Analizați factorii de risc cei mai probabili cu care s-ar putea confrunta organizația respectivă. Stabiliți câteva acțiuni de natură să diminueze riscurile probabile analizate.

### Bibliografie selectivă

CHICIUDEAN, Ion, STĂNCIUGELU, Irina, BILANICI, Aurel, DOGEANU, Marius, *Comunicarea în situații de urgență*, București, FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006.

COMAN, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009.

NEWSOM, Doug, VANSLYKE TURK, Judy, KRUCKEBERG, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003.

REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.

WESTPHALEN, Marie-Hélène, *Comunicarea externă a firmei*, București, Editura C.H. Beck, 2008.

# Managementul problemelor și al crizelor

## 1. Managementul problemelor

Într-o accepțiune sintetică, managementul problemelor constă în „procesul identificării problemelor cu care se confruntă o organizație și al gestionării activităților organizaționale consacrate acestor probleme”<sup>1</sup>. El trebuie perceput și realizat în strânsă interdependență cu managementul crizelor. De altfel, datorită caracterului său prin excelență proactiv, ce decurge din faptul că problemele sunt anticipate și tratate înainte ca ele să genereze crize, managementul problemelor este considerat ca fiind prima și cea mai puternică armă de luptă împotriva situațiilor de criză<sup>2</sup>.

Una dintre activitățile importante specifice acestei modalități de management constă în *controlul problemelor*, o funcție de cercetare ce are drept scop identificarea și ținerea sub observație a dezvoltărilor și a evenimentelor care s-ar putea agrava, evoluând spre situații de criză<sup>3</sup>. În principal, dacă avem în vedere definiția Consiliului pentru Managementul Problemelor (vezi pagina 52), acest demers managerial constă fie în satisfacerea așteptărilor publicurilor relevante, fie în educarea adecvată a acestor așteptări. Astfel, de pildă, dacă vor exista plângeri ale clienților cu privire la un produs, compania producătoare va putea fie să modifice produsul astfel încât motivul plângerilor să dispară, fie să-și educe clienții cu privire la motivele pentru care produsul are acele caracteristici (facilități permise de noile tehnologii, tendințe noi în domeniu, noi materii prime cu proprietăți mai bune etc.). În privința acestei laturi educaționale, trebuie specificat că managementul problemelor exclude cu desăvârșire tentația de a manipula așteptările publicurilor. Dimpotrivă, el trebuie să arate dorința organizației de a răspunde așteptărilor publicurilor, măsura în care ea își asumă responsabilități sociale.

De asemenea, este de remarcat faptul că managementul problemelor nu se reduce la activitățile de comunicare sau de relații publice, ci are o sferă mai largă, mergând de la activități organizatorice până la măsuri financiare. Cu toate acestea, în marea majoritate a cazurilor, el include și activități de relații publice, care au menirea de a facilita acordul

---

<sup>1</sup> Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001, p. 187.

<sup>2</sup> Chris Galloway, Kwamena Kwansah-Aidoo, *Public Relations Issues and Crisis Management*, Thompson Social Science Press, 2005, p. 10.

<sup>3</sup> Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 460.



politicilor, acțiunilor, produselor și angajamentelor organizației cu așteptările publicurilor sale. În plus, unul dintre obiectivele esențiale ale managementului problemelor constă în prezervarea sau chiar consolidarea reputației organizației, obiectiv care poate fi atins în principal prin acțiuni specifice relațiilor publice.

Pentru a se bucura de succes, managementul problemelor trebuie să plece de la ideea că organizația trebuie să fie preocupată de consecințele sociale ale acțiunilor sale<sup>4</sup>. Prin urmare, el ar trebui orientat mai ales către colaborarea cu publicurile relevante pentru rezolvarea problemelor identificate, și nu centrat pe încercările de influențare a publicurilor în privința modului în care acestea percep problemele. Cu alte cuvinte, este de preferat încercarea de *colaborare* cu publicurile relevante, nu cea de *dominare* a acestora.

W. Timothy Coombs analizează managementul problemelor ca pe un proces continuu ce presupune o abordare sistematică: „după ce au fost identificate și analizate problemele, cei care trebuie să le rezolve aplică proceduri sistematice destinate să influențeze rezolvarea problemei într-o manieră favorabilă pentru organizație”<sup>5</sup>, ceea ce presupune ca gestionarea problemei să se facă în așa fel încât să fie evitată evoluția ei spre criză. În acest sens, managementul problemelor este o modalitate de prevenire a crizelor dacă eforturile depuse fac ca o problemă să nu își dezvolte potențialul de criză. Coombs invocă în lucrarea sa *Ongoing Crisis Communications* modelul managementului problemelor elaborat de Jones și Chase. Acest model, fiind conceput ca un proces continuu, cuprinde mai multe etape:

- identificarea problemei;
- analiza problemei;
- opțiunea de schițare a strategiei de schimbare a problemei;
- programul de acțiune;
- evaluarea<sup>6</sup>.

Etapa acțională (programul de acțiune) se concentrează pe comunicarea către publicurile implicate a poziției organizației cu privire la problemă. În acest sens, se stabilesc scopuri și obiective pentru programul de comunicare, urmate de selectarea mijloacelor și resurselor necesare pentru a le atinge, și se decid mesajele care vor fi comunicate, momentele comunicării lor și canalele de comunicare utilizate. Mai mult decât atât, dacă se impune, managementul problemelor poate implica inclusiv schimbarea organizației<sup>7</sup>. Instrumentele de comunicare utilizate sunt diverse, ele constituind suportul strategiilor de comunicare utilizate: *advocacy/advertising*, *direct lobbying*, *grassroots lobbying*, scrisori, mail, pagini web, publicitate (informare publică). Mixul de strategii de comunicare realizat în acest scop depinde de publicurile implicate și de stadiul de evoluție în care se află problema de rezolvat<sup>8</sup>. Evaluarea managementului problemelor presupune compararea rezultatului

---

<sup>4</sup> Chris Galloway, Kwamena Kwansah-Aidoo, *op. cit.*, p. 8.

<sup>5</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 51.

<sup>6</sup> B. L. Jones, W. H. Chase, „Managing Public Policy Issues”, *Public Relations Review*, 5(2), Summer 1979, *apud* W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 51.

<sup>7</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 51.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 52.

efectiv cu cel intenționat. Succesul în acest domeniu se măsoară analizând cât de aproape este rezultatul efectiv de cel intenționat. Trebuie precizat însă că evaluarea nu ia sfârșit odată cu rezolvarea problemei. Evaluarea trebuie să fie continuă și sistematică, pentru că problemele sunt ciclice<sup>9</sup>.

Robert Heath, citat de Cristina Coman, indică următoarele acțiuni pe care le poate desfășura organizația pentru gestionarea problemelor: a) *planificarea inteligentă a operațiunilor*, care presupune: includerea în planificarea strategică a afacerilor organizației a informațiilor despre schimbările din mediul său de activitate; urmărirea permanentă a tendințelor politicilor publice și monitorizarea sistematică a opiniilor publicurilor relevante; asumarea activităților impuse de responsabilitatea socială corporativă și includerea acestor activități în planul strategic al instituției; evitarea ciocnirii intereselor organizației cu interesele publicului; b) *apărarea puternică și ofensivă inteligentă* bazată pe intervenția organizației în dezbaterile publice referitoare la direcțiile dezvoltării societății (intervenția trebuie realizată înainte ca opinia publică asupra acestor direcții să se formeze, să se coaguleze); c) *extinderea influenței organizației în mediul său extern*: managementul problemelor trebuie să sprijine organizația nu numai să facă față provocărilor mediului extern, ci și să anticipeze și să controleze aceste provocări (prevenire, schimbarea politicilor organizației, modelarea mediului extern prin acțiuni de planificare strategică); d) *controlarea mediului*: analiza informațiilor furnizate de mediul în care organizația își desfășoară activitatea, scanarea permanentă a mediului și utilizarea metodelor de cercetare complexă a acestuia; ele sunt necesare pentru gestionarea problemelor organizațiilor care, adesea, funcționează într-un mediu ostil<sup>10</sup>.

Același autor descrie mijloacele prin care organizația poate realiza managementul problemelor, oferind importante sugestii la nivel metodologic: integrarea rezultatelor analizei politicilor publice în planul propriu de dezvoltare strategică; includerea problemelor publicurilor implicate și a concepțiilor lor asupra obligațiilor de responsabilitate socială corporativă ale organizației în planificarea strategică a acesteia; obținerea de reacții din partea tuturor segmentelor organizaționale privind felul în care implicarea în politicile publice influențează viața și comunicarea organizației; obținerea certitudinii că întregul personal al organizației cunoaște și aplică standardele impuse de responsabilitatea socială corporativă; monitorizarea mediului intern și extern pentru a determina standardele publicurilor interne și externe privind modul în care organizația ar trebui să acționeze pentru satisfacerea interesului public; identificarea, analiza și estimarea importanței problemelor în funcție de impactul lor asupra organizației; realizarea planurilor de politici publice bazate pe armonizarea intereselor corporației cu interesul public; comunicarea cu publicurile relevante pe probleme specifice, în scopul de a le ajuta să-și formeze o opinie întemeiată pe informații corecte și pe o evaluare echilibrată (comunicarea trebuie să vizeze problemele esențiale pentru implementarea planului de dezvoltare strategică a organizației)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> *Idem*.

<sup>10</sup> Robert L. Heath, *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Lawrence Erlbaum Hillsdale, 1994, pp. 274-277, *apud* Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 146-147.

<sup>11</sup> Cristina Coman, *op. cit.*, p. 148.

## 2. Managementul crizelor

### 2.1. Aspecte generale

W. Timothy Coombs consideră managementul crizei ca pe un proces continuu. În concepția lui, crizele se produc frecvent, nicio organizație nu este imună la crize (inclusiv organizațiile „bune”), de aceea, toate organizațiile trebuie să învețe cât se poate de mult despre managementul crizei. În acest context, definirea managementului crizelor este deosebit de importantă, deoarece modul în care definim un subiect indică modul în care îl vom aborda<sup>12</sup>. Definiția elaborată de Coombs precizează faptul că managementul crizei reprezintă un set de factori concepuți pentru a combate crizele și a reduce daunele produse de crize<sup>13</sup>. Din această perspectivă, acest tip de management este un instrument proactiv/reactiv/interactiv indispensabil utilizat de organizații pentru a preveni sau a reduce efectele negative ale crizelor și a proteja organizația, publicurile relevante și domeniul respectiv de activitate de pagubele posibile<sup>14</sup>.

M. Nudell și N. Antokol accentuează caracterul anticipativ al managementului crizelor. Din punctul lor de vedere, managementul crizelor „implică un set de măsuri anticipative care permit organizației să își coordoneze răspunsurile la o situație de criză”<sup>15</sup>. Beneficiile maxime ale organizației pot fi obținute în condițiile practicării unui management eficient al crizei care „maximizează oportunitățile și reduce pericolele”<sup>16</sup>.

Y. Kim, H. Cha și J. R. Kim, în articolul „Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea”, au realizat o sinteză a abordărilor privind definirea managementului crizelor. Ei au grupat aceste abordări în patru modele: a) *modele de management al crizei în etape*: împart evoluția unei crize în etape și, în funcție de notele lor specifice, propun strategii de acțiune adecvate; b) *modele sintetice de management al crizei*, care iau în calcul variabilele sociale și organizaționale precum factorul tehnologic, factorul socio-politic și factorul psihologic, delimitând mai multe tipuri majore de crize; pregătirea pentru criză presupune ca organizația să elaboreze modele de management al crizei pentru fiecare tip de criză; c) *modele sistemice de management al crizei*, care au în vedere variabilele organizaționale și programele de gestionare a crizelor, combinând următoarele elemente: tehnologia (prezența sau absența unor sisteme computerizate de gestionare a informațiilor pe durata crizei); structura organizațională (norme, reglementări și proceduri pentru gestionarea crizei); factorul uman (comportamentul membrilor organizației pe timpul crizei); cultura corporativă (reprezentări, valori, credințe create în jurul organizației); psihologia managerilor (capacitatea liderilor de a reacționa lucid pentru gestionarea crizei); d) *modele*

---

<sup>12</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 2.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>14</sup> *Idem*.

<sup>15</sup> Mayer Nudell, Norman Antokol, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, Lexington, Lexington Books, 1988, p. 20.

<sup>16</sup> *Idem*.

*comunicaționale de management al crizei*, concentrate asupra strategiilor de comunicare utilizate pentru ieșirea din criză<sup>17</sup>.

Coombs realizează o analiză profundă a condițiilor în care organizațiile desfășoară managementul crizelor, evidențiind, din perspectiva analizei noastre, următoarele elemente mai importante:

a) *Mediul actual* pare să pună mai mare preț pe managementul crizelor. Organizațiile nepregătite au mai mult de pierdut decât au avut înainte deoarece costurile managementului inadecvat cresc foarte mult, iar evoluțiile mediului social fac ca toate tipurile de organizații să fie mai susceptibile de a intra în crize.

b) *Noile presiuni ale mediului* se centrează pe activismul publicurilor relevante și pe mass-media de știri. Vocea publicurilor în legătură cu organizațiile este mai sonoră și, de aceea, publicurile nemulțumite au o probabilitate mai mare de a genera crize. Grupurile activiste sunt mai organizate și mai pregătite pentru a se angaja în campanii de publicitate negativă, în boicoturi, informare negativă prin internet etc. Clienții au un sentiment mai puternic al drepturilor lor și sunt mai dornici să se exprime public, iar acționarii nemulțumi încearcă să preia controlul în unele corporații.

c) *Companiile globale se confruntă cu coduri etice aflate în conflict*, conflicte culturale, răpiri ale angajaților și intervenții guvernamentale (naționalizări).

d) *Noile media și noile tehnologii de comunicare* accelerează viteza comunicării și, ca urmare, crizele devin acum globale. Organizațiile nu mai trec prin crize izolate, deoarece zonele cândva îndepărtate sunt acum accesibile pentru mass-media și pentru publicurile relevante.

e) *Când crește potențialul crizelor, crește și potențialul rezultatelor negative*. Întotdeauna ștacheta este mai ridicată pentru organizațiile care se confruntă cu crize, pentru că potențialul de criză escaladează riscul tuturor tipurilor de pagube, în primul rând al celor financiare și reputaționale. Consecința directă a acestei situații este prețul mai mare al managementului eficient al crizelor; valoarea managementului crizelor este mai mare acum decât la sfârșitul anilor '70, când începuse conștientizarea necesității managementului crizelor.

f) *Managementul eficient al crizei* poate reduce durata unui ciclu complet de viață al unei crize, poate preveni prăbușirea vânzărilor și limita pierderilor în reputație, poate preîntâmpina evoluția problemelor de politici publice, poate economisi bani și proteja viața, sănătatea și mediul.

g) *Deși vastă, literatura despre managementul crizelor este fragmentată*. Natura multidisciplinară a managementului crizelor poate obstrucționa perceperea ansamblului. „Efectul Turnului Babel” evidențiază faptul că cercetătorii se concentrează adesea pe specialitățile lor și nu fac conexiunile cu idei și concepte dezvoltate în alte specialități, situație care nu favorizează viziunea integratoare a diferitelor perspective.

h) *Ciclul de viață al crizei poate fi studiat printr-o abordare stadială a managementului crizelor*. În această situație, funcția de management al crizelor, îndeplinită de către

---

<sup>17</sup> Yungwook Kim, Heewon Cha, Jangzul R. Kim, „Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea”, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 32, Nr. 2/2008, pp. 329-332, apud Cristina Coman, *op. cit.*, pp. 130-132.

organizații, este divizată în segmente care sunt executate într-o anumită ordine: *prevenire* (de obicei, este partea invizibilă pentru public; foarte rar aflăm informații despre crize care nu s-au produs); *pregătire* (include Planul de Management al Crizei, diagnosticarea vulnerabilităților crizei, selectarea și antrenarea echipei de management al crizei și a purtătorului de cuvânt, crearea portofoliului pentru criză, verificarea sistemului de comunicare de criză); *execuție* (aplicarea componentelor pregătirii); *învățare* (organizațiile determină ce a fost bine și ce a fost rău în managementul unei crize și stochează informațiile pentru o utilizare ulterioară; învățarea este dezvoltarea unei memorii instituționale care îmbunătățește eficacitatea managementului crizelor). Cei patru pași (prevenire, pregătire, execuție, învățare) constituie un ciclu complet<sup>18</sup>.

## 2.2. Strategii aplicabile managementului crizelor

M. Nudell și N. Antokol, analizând diferitele modalități de gestionare a crizelor de către organizații, evidențiază elementele majore care ar putea garanta reușita managementului crizelor: a) implicarea conducerii în elaborarea strategiilor și planurilor de management al crizelor; b) determinarea pericolelor și a oportunităților (scenariile elaborate din timp permit recunoașterea rapidă a dimensiunilor importante ale pericolelor); c) definirea formelor de răspuns; d) crearea mediului propice de lucru pentru echipa care gestionează criza; e) limitarea daunelor (daune materiale, daune referitoare la imagine și reputație); f) rezolvarea crizei; g) întoarcerea la normalitate (definirea pașilor și măsurilor necesare pentru reluarea ritmului firesc de activitate); h) evitarea repetării evenimentului<sup>19</sup>.

Pauchant, Mitroff și Lagadec<sup>20</sup> au elaborat cinci tipuri de strategii utilizate în managementul crizelor, care sunt, de fapt, cinci pachete de activități desfășurate pe timpul gestionării crizelor:

### 1. *Eforturi strategice*, care presupun:

- integrarea managementului crizei în conceptul de planificare strategică și în cel de excelență corporativă;
- integrarea în echipa de criză a unor experți din exteriorul organizației;
- realizarea de traininguri pentru gestionarea crizelor;
- exerciții de simulare a crizelor.

### 2. *Eforturi tehnice și structurale*, realizate pentru:

- crearea unei structuri de gestionare a crizei (SGC);
- dezvoltarea de politici de management al crizei;
- elaborarea de manuale specifice;
- realizarea unei săli cu aparatura și documentația necesare;

---

<sup>18</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, pp. 4-10.

<sup>19</sup> Mayer Nudell, Norman Antokol, *op. cit.*, p. 20.

<sup>20</sup> Thierry Pauchant, Ian Mitroff, Patrick Lagadec, „Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in US, Canada and France”, *Industrial Crisis Quarterly*, Nr. 5/1991, pp. 211-226.

- îmbunătățirea siguranței pentru produsele periculoase;
  - solicitarea expertizei externe.
3. *Eforturi de evaluare și diagnosticare* orientate spre următoarele activități:
- audit pentru determinarea vulnerabilităților;
  - monitorizarea mediului;
  - managementul problemelor;
  - analiza crizelor trecute;
  - identificarea pericolelor potențiale.
4. *Eforturi de comunicare*, inclusiv prin noile tehnologii:
- acțiuni majore de relații publice;
  - training de comunicare cu presa pentru membrii SGC;
  - transmiterea de informații către: comunitatea locală, poliție, pompieri, spitale;
  - acțiuni de lobby;
  - comunicare cu acționarii.
5. *Eforturi psihologice și culturale*:
- preocuparea managementului pentru gestionarea crizelor;
  - dezvoltarea relațiilor cu diferite ONG-uri;
  - familiarizarea angajaților cu efectele crizei;
  - sprijinul psihologic pentru angajați;
  - informarea privind comportamentul delinvent;
  - gestionarea stresului.

### 2.3. Planificarea în managementul crizei (Regester și Larkin)

În majoritatea situațiilor de criză, din cauza faptului că timpul este foarte important, iar alocarea resurselor este decisivă, directorii companiilor au nevoie de un ghid strategic privind tipurile de acțiuni necesare. Acțiunea într-o situație de criză este plină de riscuri, de aceea este necesară o strategie pentru a decide: a) când să definești o anumită situație drept o criză; b) când să acționezi pentru a rezolva criza; c) când să colaborezi cu ceilalți pentru a rezolva criza.

Existența unei planificări anterioare crizei face posibilă concentrarea asupra problemei efective la apariția acesteia și oferă un cadru de acțiune. Lipsa unor planuri verificate pentru orice fel de situație de urgență face ca, atunci când se produce un eveniment neprevăzut, companiei să nu-i mai rămână decât să adopte o atitudine defensivă. Adoptarea unei poziții inițiale defensive dă naștere unei atitudini negative. Ea focalizează gândirea asupra reacției la condițiile externe în locul acțiunilor întreprinse de companie din proprie inițiativă. Când întreaga companie adoptă o atitudine negativă, este practic sigur că ea va fi percepută de ceilalți ca arogantă și indiferentă.

Principiile care se aplică în cazul planificării procesului de management al crizelor sunt în mare parte aceleași pentru toate tipurile de crize organizaționale. Metodele de punere

în practică a planului nu vor varia foarte mult de la un tip de criză la altul. De obicei, este imposibil să anticipezi fiecare criză care se poate produce, însă există măsuri pe care fiecare companie trebuie să le ia în vederea pregătirii pentru o asemenea criză. Măsurile invocate de către M. Regester și J. Larkin<sup>21</sup> sunt următoarele:

1. *Identificarea crizelor potențiale.* Acestea pot fi: situații existente care au potențialul de a deveni crize; crize cu care compania – sau alte companii din aceeași industrie – s-au confruntat în trecut și care s-ar putea repeta; activitatea planificată care se poate confrun- ta cu opoziția grupurilor interesate.

2. După identificarea crizelor potențiale, *trebuie puse următoarele întrebări:*

– Deține compania politicile și procedurile de prevenire a transformării unui risc în- tr-o criză ?

– Există planuri de gestionare a fiecărui aspect al crizei, dacă aceasta se produce?

– Au fost testate planurile, pentru a exista siguranța că ele funcționează în mod satis- făcător ?

– Care sunt publicurile care, cel mai probabil, vor fi afectate de crizele potențiale iden- tificate ?

– Planurile includ proceduri de comunicare eficientă cu aceste publicuri referitor la cele întâmplare și la ceea ce se face în legătură cu acestea ?

– Au fost testate aspectele comunicaționale ale planului, dar reacția funcțională a com- paniei ?

3. *Planificarea managementului riscului*, ca răspuns la întrebările de mai sus, poate fi rezumată astfel:

– definirea posibilelor situații de criză;

– elaborarea de politici pentru prevenirea lor;

– formularea de strategii și tactici pentru gestionarea fiecărei crize potențiale;

– identificarea celor afectați de ele;

– crearea unor canale de comunicare eficiente destinate celor afectați, în vederea mi- nimizării consecințelor negative asupra renumelui organizației;

– testarea întregului plan.

4. *Stabilirea echipelor.* Pentru a gestiona și controla criza, sunt necesare trei echipe separate: a) consiliul central; b) echipa de control al crizei; c) echipa de comunicare.

a) *Consiliul central* va fi format din principalii directori din comitetul de conducere, al căror rol este să „ia pulsul” crizei, analizând următoarele aspecte:

– continuitatea afacerilor;

– aprobările bugetului destinat situațiilor neprevăzute;

– comunicarea la nivel înalt (cu sediul central, cu Guvernul, cu Parlamentul);

– conținutul mesajelor destinate investitorilor, mass-mediei, clienților, angajaților și altor grupuri afectate;

– poziția asigurării, legătura cu consilierii juridici;

<sup>21</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Edi- tura Comunicare.ro, 2003, pp. 185-200.

- identificarea situației în care se găsesc oamenii, pregătirea vizitelor la spital sau la domiciliul familiilor;
- asigurarea faptului că președintele sau directorul executiv este informat de cele întâmplate și se află în drum spre locul producerii evenimentului, însoțit de un specialist în relații publice, pentru a iniția procesul de comunicare cu media.

Membrii consiliului trebuie să fie reuniți într-un „cartier general” echipat în mod corespunzător cu telefoane, faxuri, fotocopiatoare, un televizor și un radio și panouri pe care să consemneze informațiile noi. Fiecărui membru al consiliului i se va încredința o responsabilitate unică, bine definită. Fiecare membru trebuie să aibă un locuitor, în caz că cineva este plecat. Șeful consiliului trebuie să convoace ședințe regulate de actualizare a informațiilor, la care să participe toți membrii acestuia.

b) *Echipa de control al crizei* este responsabilă pentru reacția operațională imediată. Ea se va afla la locul producerii evenimentului și va informa periodic, printr-un membru special destinat, consiliul central în legătură cu evoluția situației. Consiliul central, la rândul lui, va acorda echipei de control al crizei consiliere strategică și aprobări rapide pentru cheltuielile urgente. Cartierul general al acestei echipe, stabilit în afara sediului central, va trebui prevăzut, în afara materialelor și echipamentelor prezentate mai sus, cu planuri care să prezinte:

- locuri în care sunt amplasate materialele periculoase;
- locurile de unde poate fi procurat echipamentul de siguranță;
- sistemul de hidranți și alte surse alternative de apă;
- rezervele de alte tipuri de extinctoare;
- intrările în clădire și căile de acces la aceasta, actualizate astfel încât să includă căile de acces impracticabile;
- punctele de întâlnire și centrele de aducere a răniților;
- situarea clădirii față de comunitatea din care face parte;
- zonele afectate sau aflate în pericol;
- desfășurarea vehiculelor și a personalului de urgență;
- zonele în care pot apărea alte probleme (exemplu: zona conductelor fisurate);
- zona evacuată;
- alte informații necesare.

c) *Echipa de comunicare* trebuie formată din specialiști în comunicare și relații publice. Ea are următoarele sarcini:

- elaborarea materialelor necesare pentru comunicare;
- crearea centrului de presă;
- gestionarea interviurilor televizate;
- gestionarea apelurilor telefonice din partea media;
- gestionarea apelurilor telefonice ale rudelor;
- elaborarea și difuzarea comunicatelor de presă;
- elaborarea și difuzarea declarațiilor de presă;
- informarea angajaților.



5. *Verificarea hardware-ului comunicării* se realizează printr-o strategie complexă, care să asigure:

- contactarea în trepte a persoanelor cu responsabilități în gestionarea crizelor;
- verificarea dacă persoanele-cheie sunt dotate cu mijloace de comunicare;
- verificarea infrastructurii de comunicare în condiții de suprasolicitare.

6. *Echipa de prevenire a crizelor* are sarcina de a lua măsurile necesare pentru ca situațiile de criză să nu apară. Este ideal ca această echipă să fie formată din membrii celorlalte echipe (consiliul central, echipa de control al crizei, echipa de comunicare). Ea are următoarele sarcini:

- formulează și stabilește politici la nivelul companiei, în concordanță cu pericolele sau riscurile specifice afacerii;
- se asigură că managerii din fiecare zonă a afacerii dispun de resurse pentru a putea respecta și implementa politicile stabilite la nivelul companiei;
- anticiparea scenariilor „celor mai pesimiste cazuri”, prin prevederea de politici ample, pe baza unor criterii convenite de comun acord, care vor fi stabilite în urma răspunsului dat la următoarele întrebări:
  - Ne-ar afecta într-adevăr această situație profitul?
  - Cât de realist este identificată situația de risc potențială?
  - Poate corporația să întreprindă acțiuni care să elimine criza?
  - Face politica față analizei publice?
  - Sunt disponibile resursele necesare întreprinderii de acțiuni?
  - Există voința de a acționa?
  - Care ar fi efectul pasivității?

7. *Alegerea membrilor echipelor implicate în managementul crizelor*. Membrii acestor echipe trebuie aleși pentru calitățile și talentele lor personale:

- vederi largi;
- capacitate de păstrare a calmului;
- cunoașterea companiei și a afacerii acesteia;
- capacitatea de a lua decizii rapid;
- capacitatea de a exprima în mod clar deciziile luate.

8. *Punerea planului pe hârtie*. Absența unui plan scris poate să compromită gestionarea crizei și poate necesita ore de muncă în plus pentru un management care are deja un program încărcat. Planul nu trebuie să fie prea lung sau prea strict. El trebuie să ofere flexibilitate și cadrul care să răspundă aspectelor imprevizibile ale oricărei situații de criză și să dea managementului răgazul de a-și folosi simțul practic. Planul are nevoie de o structură, însă de una flexibilă.

9. *Testarea planului* este imperios necesară. Cea mai bună modalitate o reprezintă testarea eficienței strategiilor și a pregătirii prin intermediul simulărilor practice ale situațiilor de criză. Dar mai întâi trebuie pregătiți cei care dețin roluri-cheie. Este inutilă organizarea unui exercițiu în care participanții nu își cunosc sarcinile și nu își pot îndeplini rolurile, iar din această cauză se înregistrează un eșec.

## 2.4. Planul de management al crizei elaborat de Caywood și Stocker

Planul de management al crizei elaborat de către C. Caywood și K. Stocker<sup>22</sup>, teoreticieni și practicieni în domeniul gestionării crizelor, cuprinde următoarele elemente: misiunea și obiectivele organizației; istoricul crizelor, crizele potențiale; primii pași care trebuie urmați și care trebuie cuprinși în Planul de Management al Crizei (PMC); audiențe, tipurile de public; mass-media; simularea situației de criză; evaluarea. În continuare vom dezvolta succint fiecare componentă:

### 1. Misiunea și obiectivele organizației:

- Ierarhizarea obiectivelor prioritare;
- Prezentarea misiunii asumate de organizație, a mesajelor fundamentale și a obiectivelor (ce vrea organizația să realizeze, să prevină, să amelioreze);
- Scopul și mijloacele folosite în implementarea PMC:
  - țintele vizate de plan;
  - mijloacele puse la dispoziție.

### 2. Istoricul crizelor, crizele potențiale:

- Prezentarea crizelor cu care s-a confruntat organizația și a consecințelor lor;
- Evaluarea zonelor de vulnerabilitate la crize ale organizației;
- Auditul vulnerabilității la crize (identificarea zonelor de risc);
- Definirea caracteristicilor și etapelor crizei și pregătirea personalului pentru a recunoaște semnalele prevestitoare ale crizei.

### 3. Primii pași. PMC trebuie să precizeze:

- Formele prin care este anunțată criza publicurilor interne și externe;
- Componenta echipei de criză și responsabilitățile fiecărui membru;
- Fixarea unui centru de comunicare cu presa:
  - o sală specială;
  - dosarul de presă;
  - fișiere pentru presă;
  - mijloace pentru transmiterea informațiilor etc.
- Resursele alocate echipei de criză:
  - sală;
  - echipamente: calculatoare, fotocopiator, telefon direct, fax, internet, televizoare, aparate de înregistrare video, hârtie, creioane, pixuri etc.;
  - baze de date: organigrama instituției, numerele de telefon, adresele de e-mail ale liderilor organizației, dosarul organizației, harta zonelor de risc, lista experților care pot fi consultați etc.;
  - mijloace pentru deplasarea în teritoriu: telefon mobil, cameră de filmat/fotografiat, laptop, bani, lista persoanelor de contact, hrană pentru 24 de ore etc.

---

<sup>22</sup> Clarke L. Caywood, Kurt P. Stocker, „The Ultimate Crisis Plan”, in Jack Gottschalk (editor), *Crises Responses: Inside Stories on Managing Image Under Siege*, Detroit, Gale Research Inc., 1993, pp. 413-426.

#### 4. *Audiențele; tipurile de public:*

- Publicurile interne:
  - managementul;
  - acționarii;
  - angajații;
  - sindicatele;
  - pensionarii.
- Publicurile externe:
  - clienții;
  - furnizorii;
  - partenerii de afaceri;
  - distribuitorii;
  - unele firme concurente;
  - agențiile guvernamentale;
  - instituțiile legislative;
  - mass-media;
  - familiile angajaților;
  - comunitatea învecinată etc.
- Mijloacele prin care pot fi atinse publicurile organizației:
  - convorbiri directe;
  - apeluri telefonice;
  - scrisori sau e-mailuri;
  - ședințe, videoconferințe;
  - presa internă;
  - comunicate, dosare de presă, conferințe de presă etc.
- Persoanele care răspund de transmiterea mesajelor pentru fiecare public și mijloacele prin care se colectează informațiile de la aceste publicuri:
  - discuții;
  - apeluri telefonice;
  - e-mailuri;
  - sondaje de opinie;
  - focus-grupuri etc.

#### 5. *Mass-media:*

- Stabilirea persoanei care coordonează comunicarea cu presa;
- Definirea politicii de comunicare a organizației:
  - centralizarea, verificarea și selectarea informațiilor;
  - alegerea purtătorului de cuvânt și pregătirea sa;
  - monitorizarea fluxului de informații de la și către publicurile interne și externe;
- Identificarea purtătorului/purtătorilor de cuvânt pe perioada crizei;
- Construirea băncii de date referitoare la organizație și actualizarea ei permanentă;
- Stabilirea cadrului legislativ și deontologic al comunicării cu presa.

### 6. Simularea situației de criză

- Verificarea eficacității PMC prin simularea unei situații de criză;
- Testarea fiabilității procedurilor, a echipelor și a documentelor realizate.

### 7. Evaluarea

Această componentă a planului se poate realiza după o simulare sau după o criză reală. Pentru obținerea unei evaluări corecte este nevoie de:

- discuții și interviuri cu reprezentanți ai publicurilor interesate: modul cum au trăit și interpretat criza;
  - efectuarea unor cercetări (chestionare, focus-grupuri, interviuri) cu persoanele implicate în echipa de criză: verificarea felului în care a funcționat fiecare element al PMC;
  - analiza reflectării crizei în mass-media pentru a identifica:
    - dacă fluxul de informații a circulat corect;
    - dacă au apărut informații incorecte și din ce surse;
    - felul în care presa a atribuit responsabilitățile etc.
  - analizarea impactului crizei asupra funcționării organizației:
    - consecințe financiare;
    - efecte asupra desfășurării activităților;
    - impactul asupra publicurilor: eficiența PMC; raportul dintre costurile PMC și costurile crizei;
  - compararea modului în care a fost gestionată criza în raport cu strategiile utilizate de alte organizații confruntate cu crize similare;
    - ameliorarea PMC prin includerea modificărilor necesare;
    - transformarea crizei și a managementului crizei într-un studiu de caz care poate fi folosit pentru pregătirea personalului și elaborarea altor PMC.

## 2.5. Planul de management al crizei elaborat de Combalbert

Acest plan conține următoarele elemente: o listă a membrilor echipei de criză și a înlocuitorilor acestora; o cartografiere a tuturor situațiilor de criză avute în vedere; o descriere detaliată a planurilor de răspuns și de acțiune realizate; o descriere a planului de continuare a activității; o descriere a echipei de criză și a funcționării ei; organizarea sălii destinate gestionării crizei; un documentar cu resursele interne și externe disponibile.<sup>23</sup>

1. *O listă a membrilor echipei de criză și a înlocuitorilor acestora* cu toate coordonatele lor complete:

- adresă;
- telefon/fax;
- mobil;
- mijloace de transport, de legătură etc.

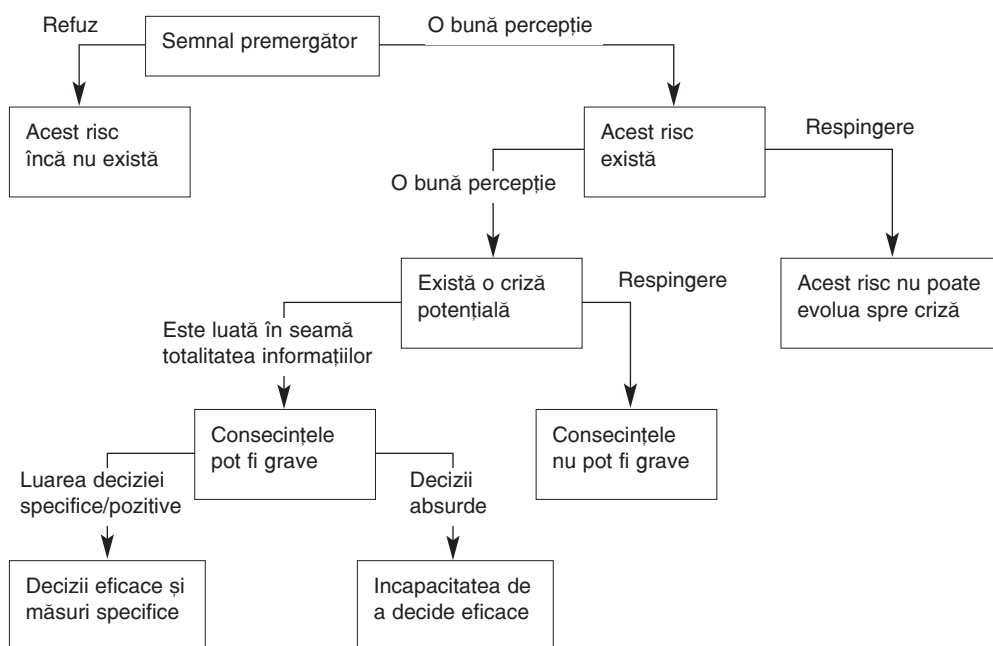
<sup>23</sup> Laurent Combalbert, *Le management des situations de crise*, Paris, Issy-les-Moulineaux, 2005, p. 78.

2. *O cartografiere a tuturor situațiilor de criză avute în vedere*, în faza de anticipare a riscurilor, care ar trebui să permită celor care utilizează aceste informații să conducă în funcție de tipul crizei și de riscul apărut. Cei care gestionează criza trebuie să răspundă la următoarele întrebări cu privire la riscul care s-a transformat în criză:

- Ce am făcut pentru evitarea riscului? Ce nu am făcut?
- Ce greșeală a dus la materializarea lui?
- Ce am comunicat, ce nu am comunicat?
- Cui am comunicat, cui nu am comunicat?
- Ce publicuri au fost omise?

Laurent Combalbert explică evoluția riscului spre criză prin schema următoare (Figura 12):

Figura 12. Schema evoluției riscului spre criză (L. Combalbert)



Această schemă relevă modul cum sunt percepute riscurile ce se pot obiectiva în crize, percepția lor corectă, pe baza analizei totalității informațiilor de care dispune organizația, atitudinea față de aceste riscuri, din perspectiva consecințelor, luarea deciziilor (corecte sau absurde) și a măsurilor în funcție de capacitatea managementului de a gestiona riscuri și crize. Analizele superficiale și ignorarea unor consecințe, din perspectiva evoluției lor, pot surprinde organizația și pot avea, în multe situații, urmări extrem de negative. În niciun caz nu pot fi respinse riscurile potențiale decât după analize temeinice și complexe ale tuturor factorilor care sunt implicați în apariția și evoluția acestora. Reversul la deciziile eficiente urmate de măsuri specifice eficiente, care fac posibilă evitarea crizei,

este incapacitatea de a decide eficace, care face aproape iminentă criza. Prin urmare, în perioada actuală, se impune specializarea și profesionalizarea structurilor organizaționale care analizează factorii de risc, evoluția lor în mediul organizațional și extraorganizațional, și care adoptă decizii pentru prevenirea crizelor.

3. *O descriere detaliată a planurilor de răspuns și de acțiune realizate, în funcție de situațiile avute în vedere anterior.*

4. *O descriere a planului de continuare a activității sau cel puțin a procedurii de punere în aplicare a acestuia.*

5. *O descriere a echipei de criză și a funcționării ei:*

- compunere;
- atribuții;
- ce nivel de competențe i se atribuie;
- ce nivel de decizie i se atribuie: ce documente elaborează și semnează.

6. *Organizarea sălii destinate gestionării crizei:*

- materiale specifice;
- mod de utilizare și funcționare;
- repartitia mijloacelor de comunicare;
- numărul liniilor telefonice de intrare și ieșire;
- tehnicienii care se ocupă de mijloacele sălii (nume, specializarea, adresa, telefon etc.).

7. *Un documentar cu resursele interne și externe disponibile:*

- actualizarea lui periodică;
- accesul imediat, la orice oră, la resursele identificate.

### Întrebări și probleme

1. Ce diferențe există între managementul problemelor și cel al crizelor?
2. Care este rolul publicurilor relevante ale unei organizații în managementul problemelor?
3. Managementul crizelor este un proces sau o activitate punctuală? De ce?
4. Managementul crizelor se caracterizează printr-o abordare proactivă, reactivă sau interactivă? De ce?
5. În ce constau eforturile de comunicare ca parte a efortului general de management al unei situații de criză?
6. Care sunt elementele unui plan de management al crizei?
7. Care sunt avantajele și dezavantajele simulării unei situații de criză?

### Activitate practică

Alegeți o situație de criză care vă este cunoscută. Analizați în ce măsură problemele cu care s-a confruntat organizația au favorizat declanșarea situației de criză. Propuneți câteva acțiuni concrete de management al problemelor enumerate.

### Bibliografie selectivă

- CAYWOOD, Clarke L., STOCKER, Kurt P., „The Ultimate Crisis Plan”, in Jack GOTTSCHALK (editor), *Crisis Responses: Inside Stories on Managing Image Under Siege*, Detroit, Gale Research, Inc., 1993.
- COMAN, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- COMAN, Cristina, *Relații publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001.
- COMBALBERT, Laurent, *Le management des situations de crise*, Paris, Issy-les-Moulineaux, 2005.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, London, Sage, 1999.
- GALLOWAY, Chris, KWANSAH-AIDOO, Kwamena, *Public Relations Issues and Crisis Management*, Thompson Social Science Press, 2005.
- NEWSOM, Doug, CARREL, Bob, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- NUDELL, Mayer, ANTOKOL, Norman, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, Lexington, Lexington Books, 1988.
- PAUCHANT, Thierry, MITROFF, Ian I., LAGADEC, Patrick, „Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning for the Best Examples in US, Canada and France”, *Industrial Crisis Quarterly*, Nr. 5/1991.
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.

## Comunicarea de criză

### 1. Comunicarea: delimitări în funcție de conținut

Identitatea comunicațională este esențială pentru toate tipurile de organizații, deoarece procesele de comunicare instituie o stare de normalitate dacă se bazează pe transparență, o stare de siguranță dacă se bazează pe știința comunicării, o stare de cooperare și colaborare dacă se bazează pe cultura comunicării, o stare de încredere dacă sunt practicate de către specialiști. Comunicarea instituie un domeniu al științei dacă se bazează pe rezultatele cercetării. Organizațiile pot aspira la avantajele oferite de știința comunicării – în toate situațiile, dar mai ales în situații de criză – dacă utilizează expertiza din acest domeniu ca pe o resursă importantă pentru propria dezvoltare. Ele nu pot funcționa eficient decât comunicând cu publicurile relevante care, la rândul lor, comunică. O organizație care deține cultura comunicării este o organizație cu viitor, pentru că viitorul este al comunicării performante prin mijloace performante.

Autorii lucrării *Relații publice eficiente* fac distincția între informare și comunicare. „Procesul informării presupune patru etape: (1) atragerea atenției către comunicare; (2) obținerea acceptării mesajului; (3) obținerea interpretării acestuia conform intenției emițătorului; (4) obținerea păstrării mesajului pentru a fi utilizat ulterior”<sup>1</sup>. Pentru aceiași autori, „comunicarea reprezintă un proces înțeles ca schimbul reciproc de semnale cu scopul de a informa, persuadea sau instrui, în funcție de semnificațiile împărtășite și condiționate de relația în care se află comunicatorii și de contextul social”<sup>2</sup>.

Din punctul nostru de vedere, a informa înseamnă a difuza informații brute. A comunica înseamnă a transmite un *mesaj unui public* pornind de la *informații autentice*. Prin urmare, a comunica, în adevăratul sens al cuvântului, mai ales în situații de criză, presupune a transmite informații autentice însoțite de mesaje relevante, informații și mesaje care se adresează unui public identificat și bine conturat.

Din perspectiva comportamentului de comunicare al organizațiilor, putem deosebi trei tipuri de comunicare: comunicarea pasivă, comunicarea proactivă și comunicarea reactivă. *Comunicarea pasivă* presupune răspunsuri la solicitările publicurilor și ale mass-mediei.

---

<sup>1</sup> Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Relații publice eficiente*, București, Editura Comunicare.ro, 2010, p. 218.

<sup>2</sup> *Idem*.



Răspunsurile instituțiilor la solicitările publicului sunt reglementate în România prin Legea nr. 544 din 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. Din perspectiva comunicării pasive cu mass-media, comunicatorii organizațiilor, la cererea jurnaliștilor, se pot afla în situația de a participa la diferite activități sau de a răspunde diferitelor solicitări: interviuri (televizate în direct, televizate după înregistrare, în presa scrisă, radiofonice în direct sau înregistrate, telefonice); reportaje scurte; reportaje lungi; emisiuni televizate; emisiuni radiofonice; vizita unor ziaristi la cererea lor; sosirea neașteptată a mass-mediei; contact cu mass-media ca urmare a unei informații divulgate fără ca managementul să fie prevenit; cerere de ajutor din partea unor ziaristi pentru documentare. *Comunicarea proactivă* presupune suscitarea interesului publicului și al mass-mediei cu privire la activitatea organizației, prin strategii de comunicare flexibile, adaptate contextului și caracteristicilor mediului de comunicare. Acest tip de comunicare presupune ca organizația să anticipeze nevoile de comunicare ale publicului și ale mass-mediei și să sprijine activ aceste entități pentru informare și documentare. Pe timpul desfășurării comunicării proactive, specialiștii în comunicare și alți purtători de mesaj, la cererea expresă a organizației, pot organiza și desfășura următoarele activități: declarații de presă; informarea de presă; conferința de presă; comunicatul de presă; vizite organizate pentru jurnaliști; evenimente etc. De fapt, trebuie să precizăm că toate formele de realizare a comunicării pasive se pot transforma în forme de comunicare proactivă dacă sunt organizate și desfășurate din inițiativa și la cererea organizației. *Comunicarea reactivă* presupune restabilirea adevărului prin dreptul la replică și dreptul la corectare. *Dreptul la replică* presupune posibilitatea organizației de a da răspunsurile necesare pentru restabilirea adevărului, în situațiile în care în mass-media apar interpretări și informații incorecte. Replica trebuie să excludă, pe cât posibil, confruntarea în spațiul de comunicare și în spațiul mediatic și, de aceea, conținutul replicii trebuie să răspundă următoarelor exigențe: să nu fie contrar legilor; să nu fie contrar bunelor maniere; să corespundă interesului legitim al părților; să nu lezeze onoarea publicului, a organului de presă sau a ziaristului implicat. *Dreptul la corectare* presupune posibilitatea organizației de a corecta informațiile inexacte apărute în mass-media. Pe timpul crizei, corectarea informațiilor eronate este obligatorie. În caz contrar, această lipsă de reacție a organizației poate avea nu numai consecințe economice, de imagine, ci și consecințe juridice. Necorectarea informațiilor eronate apărute în presă pe timpul crizei este echivalentă cu acceptarea acestora în forma difuzată de către mass-media.

## 2. Comunicarea de criză

Comunicarea de criză este definită de Cristina Coman ca „un ansamblu de metode puse în aplicare de o organizație pentru distribuirea informațiilor atunci când se confruntă cu o situație de criză, care poate afecta publicurile ei”<sup>3</sup>. Comunicarea de criză poate fi

---

<sup>3</sup> Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001, p. 186.

considerată piatra de încercare a relațiilor publice. Teoreticienii comunicării consideră că gestionarea (și depășirea) unei crize înseamnă, în primul rând, gestionarea comunicării (interne și externe), criza fiind un eveniment de ruptură care, pe de o parte, impune intensificarea comunicării interne, iar, pe de altă parte, comunicarea cu presa. Întrucât pentru un jurnalist criza este un eveniment în care calitățile știrii – în principal reflectarea conflictului – sunt din plin reprezentate, este foarte important pentru instituția aflată în criză ca informațiile pe care acesta le primește să fie cât mai complete, mai clare, mai exacte. Lipsa transparenței nu poate decât favoriza nașterea și mediatizarea zvonurilor, a informațiilor false, derapajul mediatic fiind în aceste condiții de neevitat. De unde diminuarea credibilității sau prestigiului organizației, deci diminuarea capitalului de imagine. Comunicarea de criză presupune, așadar, două planuri de acțiune: comunicarea prin care sunt coordonate aspectele operaționale ale rezolvării crizei și menținerea capitalului de imagine<sup>4</sup>. Drept consecință, managementul performant al comunicării de criză este necesar deoarece, în astfel de situații, 70-80% din activitatea EMC constă în acțiuni de comunicare<sup>5</sup>. Dacă luăm în considerare definiția conform căreia criza reprezintă *percepția* publică asupra unui eveniment neașteptat ce poate produce consecințe nefavorabile majore (Coombs, vezi pagina 42), este de înțeles importanța comunicării pentru managementul adecvat al acestei percepții. Noi considerăm comunicarea de criză un mod de acțiune utilizat atunci când organizația ajunge în situația de a se confrunta cu un eveniment grav, care ar putea face obiectul unei furtuni mediatic.

Comunicarea de criză impune folosirea unui procedeu de urgență pentru: a) restabilirea echilibrului mediatic; b) oprirea derapajelor; c) pregătirea elementelor pentru comunicare; d) comunicarea pe baza unei strategii.

*Echilibrul mediatic* presupune crearea condițiilor legale și morale privind accesul presei la informații. Se consideră că acest echilibru este restabilit când, prin transparență și onestitate, mass-media dispune de toate informațiile publice de care dispune și organizația. Echilibrul mai presupune și interpretarea corectă a informațiilor. El este stabil, în acest caz, când organizația și presa atribuie, în general, aceleași semnificații evenimentelor și informațiilor despre aceste evenimente. Echilibrul mediatic este mai bine înțeles dacă pentru explicarea lui folosim schema numită Fereastră Johari<sup>6</sup> (Figura 13), care împarte spațiul de comunicare în patru domenii/zonă ce cuprind tipuri de informații specifice: a) domeniul public (cuprinde informații cunoscute de noi înșine și de alții); b) domeniul ascuns (cuprinde informații cunoscute de noi, dar nu și de alții); c) zona oarbă (cuprinde informații cunoscute de alții, dar nu și de noi); d) domeniul necunoscut (cuprinde informații necunoscute nici nouă și nici altora). Acest model explicativ consideră dezechilibrul mediatic situația în care domeniul ascuns și zona oarbă sunt foarte dezvoltate, în detrimen-

---

<sup>4</sup> Cristian Florin Popescu, *Dicționar explicativ de jurnalism, relații publice și publicitate*, București, Editura Tritonic, 2002, p. 84.

<sup>5</sup> Chris Galloway, Kwamena Kwansah-Aidoo, *Public Relations Issues and Crisis Management*, Thompson Social Science Press, 2005, p. 10.

<sup>6</sup> Mircea Agabrian, *Strategii de comunicare eficientă*, Iași, Editura Institutul European, 2008, pp. 38-39.

tu domeniului public format prin comunicarea reciprocă a informațiilor. Cu cât domeniul ascuns și zona oarbă sunt mai dezvoltate, cu atât dezechilibrul mediatic este mai mare.

Figura 13. Fereastra Johari (a)

<p>DOMENIUL PUBLIC Informații cunoscute de noi înșine și de alții</p>	<p>ZONE OARBĂ Informații cunoscute de alții, dar nu și de noi înșine</p>
<p>DOMENIUL ASCUNS Informații cunoscute de noi, dar nu și de alții</p>	<p>DOMENIUL NECUNOSCUT Informații necunoscute nici nouă și nici altora</p>

Restabilirea echilibrului mediatic, în acest caz, presupune lărgirea domeniului public, diminuarea până la eliminare a domeniului ascuns și a zonei oarbe și eliminarea domeniului necunoscut (Figura 14)<sup>7</sup>.

Figura 14. Fereastra Johari (b)

<p>DOMENIUL PUBLIC</p>	<p>ZONA OARBĂ</p>	<p>DOMENIUL NECUNOSCUT</p>
<p>DOMENIUL ASCUNS</p>	<p>→</p>	

*Oprirea derapajelor* din partea organizației și a mass-mediei este fundamentală pe timpul crizei. Organizația este cea mai interesată de evitarea acestei situații, din care ea nu are decât de pierdut. Derapajele din partea organizației se materializează prin ignorarea presei, acuzarea presei și chiar obstrucționarea ei etc., iar derapajele din partea presei se concretizează prin acuzarea publică a organizației, incriminarea organizației, desfășurarea propriei investigații, ignorarea și substituirea organizației, adoptarea unei politici și strategii de comunicare proprii cu privire la criză, fără a consulta organizația etc. Oprirea derapajelor este posibilă printr-o comunicare proactivă, sistematică, onestă, completă și

<sup>7</sup> *Idem.*

corectă în toate situațiile. Pentru această situație, Ralf Leinemann și Elena Baikalțeva sugerează următoarele: „Trebuie să aveți o atitudine cât mai deschisă față de mass-media. Nu trebuie să dați impresia că încercați să ascundeți publicului informații relevante. Absența unui comentariu este aproape la fel de rea ca lansarea unui comentariu negativ. Ea poate avea efecte foarte grave în anumite situații”<sup>8</sup>.

Celelalte aspecte invocate aici, pregătirea elementelor pentru comunicare și comunicarea pe baza unei strategii, vor fi dezvoltate în continuare în acest capitol. Considerăm totuși utilă semnalarea, încă de pe acum, a problemelor care apar cu privire la alegerea mijloacelor comunicării de criză. Alegerea inspirată a acestor mijloace depinde de tipul și evoluția evenimentelor care determină criza. În general, pot apărea două tipuri de cazuri de asemenea evenimente: primul tip, atunci când *evenimentul grav este punctual* și nu este susceptibil să cunoască evoluții neașteptate, și al doilea tip, atunci când *evenimentul grav este mai complex* și este susceptibil să cunoască evoluții neașteptate. În primul caz, organizația utilizează comunicatul de presă inițial care prezintă primele informații de care dispune organizația și comunicatul de presă ulterior care prezintă concluziile anchetei inițiate de organizație, precum și măsurile luate de către aceasta. În al doilea caz, se utilizează declarația de presă, comunicatul de presă inițial, informările de presă succesive (comunicate de presă ulterioare, interviuri etc.) despre evoluția situației, comunicatul final sau o conferință de presă care să prezinte concluziile anchetei și măsurile luate de organizație.

Comunicarea de criză nu poate fi abordată doar la nivel general, fără a se ține seama de factorii care au generat criza și de factorii ce determină evoluția acesteia. Acești factori au consecințe importante și asupra conținutului comunicării de criză. Vom analiza în continuare două cazuri-tip: a) conținutul comunicării pe timpul crizei produse de calamități naturale și b) conținutul comunicării pe timpul crizei produse de organizație.

a) *Conținutul comunicării pe timpul crizei produse de calamități naturale*. Punctul central al comunicării de criză pe timpul calamităților naturale este faptul că o comunitate locală sau zonală se confruntă cu o situație neașteptată, iar structurile puterii locale/naționale trebuie să reacționeze din perspectiva intervenției și din perspectiva comunicării. În asemenea condiții, comunicarea reprezintă efortul specialiștilor de a oferi acele informații care să îi ajute pe oameni să se comporte și să acționeze adecvat. Comunicarea trebuie să facă publice, în timp scurt, decizii adesea ireversibile, cu rezultat incert, în condițiile unor informații incomplete/incorecte. În acest caz, dacă participă la intervenție și la restabilirea situației, organizația este percepută ca agent care rezolvă criza, iar evaluarea acesteia de către publicuri se face în funcție de eficiența colaborării și a intervenției, împreună cu celelalte structuri destinate pentru rezolvarea crizei.

b) *Conținutul comunicării pe timpul crizei produse de organizație*. Punctul central în comunicarea de criză, în acest caz, este faptul că organizația se confruntă cu o situație neașteptată și trebuie să reacționeze din perspectiva intervenției și din perspectiva comunicării. În această situație, organizația se confruntă cu culpabilizarea legală și/sau morală pentru apariția crizei și este evaluată ca responsabilă pentru crearea/declanșarea crizei. Pe

---

<sup>8</sup> Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva, *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, p. 128.

timpul acestui tip de criză organizația este factorul esențial în rezolvarea situației și în comunicarea măsurilor luate. Este foarte important ca informația de criză comunicată de organizație să fie solidă din punct de vedere empiric, încât individul să poată judeca veridicitatea acesteia fără ajutorul unui expert și în timp foarte scurt.

Pe timpul crizei, conținutul comunicării este extrem de important, dar evoluția crizei determină, în același timp, și alte consecințe deosebit de importante. Dezvoltarea crizei este însoțită de trei elemente: a) *creșterea interesului pentru criză* (segmentul celor informați se dezvoltă progresiv, determinând dezvoltarea progresivă a interesului și conștientizarea progresivă a consecințelor crizei); b) *desfășurarea investigațiilor din partea organizației, din partea instanțelor exterioare și din partea presei* va duce la creșterea numărului de informații/interpretări despre criză (mediul-sarcină al organizației, reprezentanții puterii, justiția, presa vor formula cereri – unele dintre ele publice – suplimentare organizației, instituțiilor implicate, specialiștilor, liderilor de opinie, victimelor etc.); c) *procesele de comunicare devin din ce în ce mai importante*, odată cu mărirea volumului de informații/interpretări, ceea ce determină necesitatea unui sistem al comunicării de criză care să controleze fluxurile de comunicare și să mențină interpretarea în limite suportabile pentru organizație.

### 3. Sistemul de gestionare a comunicării de criză

Sistemul de gestionare a comunicării de criză trebuie să fie flexibil și să poată trece fără dificultate de la situația normală la situația de criză. Tranziția de la situația normală la situația de criză nu trebuie să presupună schimbarea responsabilităților și competențelor structurilor care gestionează comunicarea organizațională. Prin urmare, un sistem modern de gestionare a comunicării trebuie să răspundă următoarelor exigențe: să aplice o concepție unitară pentru comunicarea internă și externă pe timp de criză; să garanteze continuitatea comunicării; să asigure resursele necesare pentru succesul comunicării; în concluzie, să asigure o abordare unitară a comunicării în situații normale și în situații de criză.

*Principiile care stau la baza funcționării sistemului comunicării de criză* sunt menite să introducă coerență, consistență și eficiență în acest sistem. Principalele principii sunt: sistemul comunicării de criză controlează criza prin gestionarea informației; informația distribuită trebuie să satisfacă cerințele publicului, fără să pericliteze eforturile făcute pentru a ține criza sub control; comunicarea trebuie întrebuintată ca un mijloc *necesar și determinant* în gestionarea crizei; în elaborarea strategiilor de comunicare trebuie să se țină seama de faptul că nevoia de informații a publicului depinde în mod direct de gravitatea situației; în elaborarea mesajelor, se va avea în vedere faptul că efectul informației asupra publicului depinde, în mod direct, de gravitatea situației; politica de comunicare elaborată trebuie adaptată la tipul și gravitatea crizei. Aceste principii trebuie completate însă cu reguli clare privind maniera de comunicare adoptată de sistemul comunicării de criză. Avem în vedere următoarele reguli:

1. Informarea corectă pe baza datelor și faptelor.
2. Informarea completă a tuturor membrilor organizației.
3. Informarea cu prioritate a publicului intern.
4. Folosirea aceleiași strategii de comunicare pentru publicul intern și extern.
5. Aprobarea tuturor materialelor de către cei care conduc gestionarea crizei.
6. Informarea sistematică și completă a mass-mediei.
7. Monitorizarea sistematică a informației distribuite mass-mediei.
8. Monitorizarea sistematică a informației vehiculate de mass-media.

Sistemul comunicării de criză este mai complex sau mai puțin complex, în funcție de mărimea organizației, de tipul de organizație, de nivelul și domeniul în care ea funcționează, în funcție de context și de caracteristicile mediului în care aceasta își desfășoară activitatea. Principalele elemente ale sistemului comunicării de criză sunt:

1. Structuri de comunicare: departamente de comunicare; biroul de presă; echipa de criză; purtătorul de cuvânt; centrul de informare etc.
2. Sistemul de anunțare a factorilor de conducere și a structurilor de gestionare a crizei.
3. Structuri de culegere a informațiilor despre criză.
4. Modalități de comunicare.
5. Canale de comunicare.
6. Politici și strategii de comunicare.
7. Planuri de comunicare.
8. Tipuri de informații și mesaje.
9. Mijloace tehnice și materiale.
10. Modalități de pregătire și instruire.
11. Lanțul decizional și de obținere a aprobărilor.

#### 4. Principii ale comunicării de criză

Din perspectiva lui James E. Grunig, cele mai multe crize sunt provocate de faptul că liderii nu comunică cu grupurile strategice de public cu privire la potențialele probleme pe care le pot genera acțiunile sau deciziile lor, înainte ca acestea să le afecteze<sup>9</sup>. Având în vedere acest raționament, autorul propune patru principii ale comunicării de criză: principiul relației, principiul responsabilității, principiul dezvăluirii, principiul comunicării simetrice. Primul principiu este aplicabil în perioadele de normalitate, când organizațiile au posibilitatea să-și stabilească legături solide, de lungă durată, cu publicurile care pot fi afectate. Următoarele trei principii sunt valabile în momentele în care criza s-a instalat deja.

*Principiul relației* stipulează faptul că organizațiile pot gestiona mai bine problemele și crizele dacă stabilesc relații solide, de lungă durată, cu publicurile care pot fi afectate.

---

<sup>9</sup> James E. Grunig, „Rolul relațiilor publice în management și contribuția acestora la funcționarea eficientă a organizațiilor și societății”, discurs ținut în Taipei, Taiwan, 12.05.2001, [www.praward.ro](http://www.praward.ro), accesat la 27.03.2010.

În opinia autorului, în general, organizațiile pot acționa proactiv pentru a evita aceste crize. Cu toate acestea, uneori ele apar fără să fie anunțate în prealabil, cum este cazul accidentelor, al dezastrelor naturale sau al produselor deficiente.

*Principiul responsabilității* impune ca organizațiile să-și asume responsabilitatea pentru o criză apărută, chiar dacă aceasta nu este provocată direct de ele.

Potrivit *principiului dezvăluirii*, în momentul declanșării crizei, organizația trebuie să facă public tot ce cunoaște despre problemele care au generat criza. Dacă, inițial, o organizație nu deține toate informațiile necesare, ea va trebui să se angajeze că va fi complet transparentă în momentul în care va deține toate informațiile, pentru că, în caz contrar, consecințele se vor răsfrânge asupra activității organizației, iar imaginea sa va avea și mai mult de suferit.

Ultimul principiu se referă la *comunicarea simetrică*. Pe perioada crizei, organizația trebuie să considere interesele publicului cel puțin la fel de importante ca ale ei. Organizațiile trebuie să dialogheze cu publicul comunicând adevărul și asumându-și responsabilitățile sociale atunci când se produce o criză. Principiul simetriei în relațiile publice îl determină pe Grunig să ofere explicații suplimentare. Principiul trebuie să fie o componentă esențială a strategiilor de relații publice, comunicarea simetrică fiind obligatorie în momentul crizei și esențială în toate celelalte ocazii. Relațiile publice nu fac altceva decât să gestioneze problemele. În acest context, rolul specialiștilor de relații publice este de a identifica potențialele probleme cu care se poate confrunta o organizație, examinând relațiile cu acele publicuri ce pot fi afectate de deciziile companiilor. Odată realizat acest lucru, specialiștii în relații publice pot administra aceste probleme participând la deciziile de management ce afectează grupurile respective.

Antony Holmes, pe site-ul său, oferă șapte noi principii ale comunicării de criză<sup>10</sup>. Primul principiu oferit este *obținerea a cât mai multor opinii* înainte ca specialiștii în relații publice să ia o decizie definitivă privind gestiunea crizei. Este imperios necesar ca persoanele care gestionează crizele să evite să fie părtinitoare acceptând doar acele idei care par că sunt în sprijinul organizației. Principiul recomandă, în acest sens, acceptarea punctelor de vedere de la un grup cât mai larg de oameni. Din acest grup trebuie să facă parte persoane din interiorul și exteriorul organizației cu experiență în managementul crizei și, mai ales, persoane care abordează rațional decizia organizației. Al doilea principiu are în vedere *deținerea controlului* în organizație în vederea aplicării planului de criză. Declanșarea crizei este principala prioritate a organizației respective și acest lucru trebuie să se reflecte în toată activitatea acesteia, iar acțiunile ei trebuie să fie coordonate de către liderul organizației. Toate activitățile din interiorul organizației trebuie să se concentreze pe o direcție bine precizată și să fie încadrate în timp. Al treilea principiu stipulează *limitarea și ordonarea obiectivelor* organizației pe perioada crizei. Acestea nu trebuie să fie nici prea generale, dar nici prea mult simplificat. Organizația își va direcționa resursele pentru a învinge criza, iar primul său obiectiv va fi să creeze stabilitate și să se asigure că

---

<sup>10</sup> Anthony Holmes, „7 Principles of Crisis Management”, <http://anthonyholmes.org/>, accesat la 18.11.2009.

nu mai există niciun risc ce s-ar putea obiectiva și dezvolta. Acest principiu are și două subprincipii: *stabilitate* (ea va asigura timpul necesar pentru constatarea dimensiunilor problemei cu care se confruntă organizația) și *gândire rațională* (chiar dacă stabilitatea nu va rezolva problemele organizației, gândirea rațională va permite elaborarea unor programe raționale și eficiente, capabile să rezolve criza). Al patrulea principiu impune ca *toate opțiunile să rămână valabile și să fie luate în considerație* de către organizație. Menținerea unui singur punct de vedere, prin care organizația și-a propus o singură direcție pentru gestionarea crizei, nu este oportună. Chiar dacă acest punct de vedere ar însemna o declarare a vinovăției asumate, el poate fi fatal pentru organizație. Următorul principiu este *reducerea presiunii timpului*. Deciziile luate sub presiune sunt de obicei nefavorabile și incorecte pentru organizație. Este nevoie de un anumit timp pentru a lua o decizie corectă și echilibrată. Principiul *înțelegerii comportamentului adversarului* pentru a-l putea învinge se dovedește foarte important în perioada actuală, când organizațiile își desfășoară activitatea într-un mediu deosebit de ostil. În orice criză există un adversar, un grup care mizează pe propriul lui interes și va fi dispus, când situația o va impune, să treacă peste interesul general al organizației. O criză nu poate fi gestionată de comun acord când se constată că adversarul nu are niciun interes să colaboreze pentru a se găsi o soluție comună. Este crucial ca relația dintre cei doi factori implicați să fie menținută la cote care să permită cel puțin negocierea, dar nu este permis ca organizația să creadă că situația, aparent calmă, îl va determina pe adversar să nu-și folosească atuurile câpătate în urma declanșării crizei. Ultimul principiu, dar și cel mai important, este *menținerea comunicării între părțile implicate*. Autorul precizează necesitatea întâlnirilor dintre organizație și publicurile vitale pentru aceasta: cu oamenii de afaceri sau persoanele interesate ca organizația să gestioneze criza, cu clienții organizației și cu staff-ul organizației. În urma întâlnirilor, se va stabili punctul de vedere al fiecărui grup în parte și se va lua o decizie finală.

Vincent Covello, cunoscutul cercetător în domeniul comunicării de criză și fondatorul Centrului Comunicării de Criză de la New York, identifică și el șapte reguli ale comunicării de criză care au, de fapt, statutul de principii:

- acceptarea și implicarea publicului ca un partener legitim al organizației;
- elaborarea unui plan al comunicării de criză și evaluarea eforturilor depuse de organizație;
- identificarea preocupărilor publicului interesat de organizație pe timpul crizei;
- exprimarea, de către conducerea organizației, a unui punct de vedere sincer, corect și deschis către presă;
- coordonarea și colaborarea cu toate sursele credibile;
- îndeplinirea tuturor cerințelor presei pentru a se ajunge la o bună comunicare cu aceasta;
- transmiterea unui mesaj clar către mass-media<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Vincent Covello, „Basic Principles for Crisis Communications”, [www.globalprblogweek.com](http://www.globalprblogweek.com), accesat la 26.07.2010.



## 5. Evoluția procesului de comunicare pe timpul crizei

Crizele evoluează în etape, iar procesul de comunicare trebuie să evolueze în paralel cu aceste etape. Înțelegerea evoluției unei crize îi ajută pe specialiștii în relații publice să anticipeze problemele și să răspundă eficient la acestea. Ținând seama de faptul că fiecare etapă de evoluție a crizei prezintă cerințele sale informaționale distincte, vom preciza principalele activități de comunicare desfășurate în următoarele sub-etape (vezi paginile 56-58): etapa premergătoare crizei (precriză); sub-etapa inițială a crizei propriu-zise (declanșarea crizei); desfășurarea (recunoașterea) crizei; rezolvarea crizei (aducerea ei sub control); evaluarea crizei (în etapa de postcriză).

*a) Activități de comunicare în precriză:*

- pregătirea personalului în domeniul gestionării crizelor;
- realizarea de alianțe și parteneriate;
- elaborarea de norme și recomandări adoptate prin consens;
- conceperea și testarea mesajelor.

*b) Activități de comunicare pe durata sub-etapei inițiale a crizei:*

- conștientizarea evenimentului;
- oferirea de explicații și informarea publicului;
- construirea credibilității organizației și a purtătorului de cuvânt;
- stabilirea modalităților prin care pot fi obținute mai multe informații;
- stabilirea unei comunicări continue cu publicurile relevante; *organizația trebuie să se poziționeze ca o sursă credibilă de informare.*

*c) Activități de comunicare pe durata desfășurării (recunoașterii) crizei:*

- sprijinirea publicurilor pentru a înțelege cât mai bine riscurile la care sunt expuse;
- furnizarea de informații suplimentare celor care au nevoie de ele;
- câștigarea sprijinului pentru acțiunile de refacere a organizației;
- analiza feedback-ului primit din partea publicurilor și corectarea informațiilor eronate;
- explicarea măsurilor care trebuie luate în situații de pericol;
- sublinierea riscurilor/beneficiilor actului decizional.

*d) Activități de comunicare pe durata aducerii sub control (rezolvării) crizei:*

- îmbunătățirea răspunsului corect al publicurilor în situații de criză;
- analiza zilnică a crizei; consolidarea strategiilor care au funcționat;
- convingerea publicurilor relevante să sprijine alocarea de resurse pentru rezolvarea problemei;
- promovarea activităților organizației.

*e) Activități de comunicare în etapa postcriză:*

- evaluarea crizei;
- evaluarea performanțelor planului de comunicare;
- analiza lecțiilor învățate;

- îmbunătățirea sistemelor de gestionare a crizelor și a planului de acțiune în situații de criză<sup>12</sup>.

Activitățile de comunicare specifice pentru fiecare etapă de evoluție a crizei trebuie organizate ținând seama de caracteristicile crizei, de consecințele ei, de numărul oamenilor implicați, de modul cum percep publicurile relevante criza, de posibilitățile organizației de a rezolva criza, de vizibilitatea organizației în spațiul public, de implicarea mass-mediei etc. Concordanța dintre evoluția crizei și evoluția comunicării poate fi asigurată dacă structurile de comunicare implicate își bazează activitatea pe un set de direcții de acțiune reieșite în principal din experiența practicienilor în domeniul gestionării comunicării de criză. Avem în vedere următoarele *direcții de acțiune pe timpul comunicării de criză*: a) implicarea publicurilor relevante ale organizației în prevenirea și rezolvarea crizelor; b) ascultarea atentă a tuturor publicurilor; c) manifestarea onestității și deschiderii; d) coordonarea comunicării și cooperarea cu alte surse credibile; e) preîntâmpinarea nevoilor mass-mediei; f) exprimare clară și cu compasiune; g) planificarea comunicării și evaluarea performanțelor acesteia.

a) *Implicarea publicurilor în prevenirea și rezolvarea crizelor* este nu numai necesară, dar și obligatorie dacă ținem seama de principiile informării și comunicării acceptate la nivel general: oamenii au dreptul să participe la luarea deciziilor care îi afectează; comunicarea de criză trebuie să creeze un public implicat, interesat, rațional, preocupat, orientat către soluții, cooperant. Aceste cerințe pot fi puse în practică prin următoarele activități: implicarea publicului din timp; deciziile luate de către cei care gestionează criza vor ține seama de amploarea riscurilor și de preocupările publicului; implicarea tuturor părților interesate în dezbaterile situațiilor create pe timpul crizei; acceptarea responsabilității organizației în legătură cu declanșarea crizei și cu consecințele acesteia.

b) *Ascultarea atentă a tuturor publicurilor* este fundamentală pentru viabilitatea strategiilor și activităților de comunicare pe timpul crizei. Trebuie conștientizat faptul că, dacă oamenii percep că nu sunt ascultați, nu ne putem aștepta ca ei să ne asculte. De aceea, comunicarea eficientă în această situație, considerăm noi, este numai comunicarea bidirecțională. Această comunicare bidirecțională poate fi realizată dacă organizațiile au în vedere următoarele acțiuni: folosirea interviurilor, discuțiilor de grup, grupurilor consultative, liniilor telefonice netaxabile, chestionarelor pentru a afla ce gândesc oamenii; crearea condițiilor pentru exprimarea părerii de către toate părțile interesate; cunoașterea și înțelegerea emoțiilor oamenilor; informarea sistematică a publicurilor implicate și interesate.

c) *Manifestarea onestității și deschiderii* este necesară pentru stabilirea încrederii publicurilor în organizație. Specialiștii în comunicare și relații publice trebuie să conștientizeze faptul că încrederea pe termen scurt se sprijină pe comunicarea scrisă, verbală și nonverbală, iar încrederea pe termen lung se bazează pe acțiuni. Pentru a construi încrederea în organizație, aceștia trebuie să aibă în vedere următoarele: folosirea purtătorilor de cuvânt credibili; corectarea erorilor de comunicare; publicarea informațiilor cu privire

---

<sup>12</sup> Barbara Reynolds, Julia Hunter Galdo, Lynn Sokier, *Crisis and Emergency Risk Communication*, Atlanta, Center for Disease Control and Prevention, September 2002, p. 710.

la riscurile posibile; discutarea cu cei implicați a datelor incerte, a punctelor tari și punctelor slabe, inclusiv a celor identificate de alte surse credibile.

d) *Coordonarea comunicării și colaborarea cu alte surse credibile* se impune din partea tuturor organizațiilor, indiferent de domeniul de activitate. Colaboratorii sunt foarte importanți în comunicarea informațiilor de criză, dacă ei constituie surse credibile pentru mass-media și publicurile relevante. Evitarea conflictelor și contradicțiilor cu aceste surse este, de multe ori, vitală pentru organizație. Prin urmare, organizațiile trebuie să aibă în vedere: coordonarea, de către profesioniștii organizației, a întregii comunicări de criză; construirea legăturilor, a parteneriatelor și a alianțelor; utilizarea intermediarilor credibili și cu autoritate; asigurarea compatibilității comunicării proprii cu cea a altor surse credibile.

e) *Preîntâmpinarea nevoilor mass-mediei* este o cerință a comunicării eficiente pe timpul crizei. Mass-media este cel mai important vehicul al comunicării de criză. Putem afirma fără rețineri că presa joacă un rol important în determinarea rezultatelor comunicării de criză. Consecința directă a rolului presei în gestionarea comunicării de criză este atitudinea pe care organizația trebuie să o manifeste în relația cu aceasta. În această situație sunt necesare și eficiente atitudinile și acțiunile proactive: manifestarea deschiderii și accesibilității în relația cu reporterii; respectarea termenelor-limită impuse de mass-media; oferirea de informații adaptate fiecărui tip de media; realizarea, din timp, a acordului cu reporterii asupra condițiilor de desfășurare a declarațiilor de presă, interviurilor etc.

f) *Exprimarea clară și cu compasiune* presupune formularea neechivocă a mesajelor, în funcție de grila de interpretare a publicului care va recepta aceste mesaje; cu deosebire în situații de criză, orice dubii sau suspiciuni pe care mesajul organizației le poate produce vor agrava situația cu care se confruntă aceasta. Mai mult decât atât, exprimarea explicită a compasiunii față de cei care au fost afectați în orice fel de situația de criză este puternic recomandată în comunicarea de criză, deoarece organizația trebuie să demonstreze că este preocupată de situația produsă și de consecințele acesteia asupra altor persoane/organizații.

g) *Planificarea comunicării este vitală în condițiile crizei*. Comunicarea de criză este eficientă dacă este planificată și evaluată cu atenție. Pentru aceasta, sunt necesare activități organizate și desfășurate cu profesionalism: stabilirea de obiective clare și explicite; evaluarea informației tehnice despre criză; identificarea publicurilor relevante; orientarea comunicării către subgrupurile cele mai importante sau către cele mai afectate; identificarea purtătorilor de imagine cu abilități recunoscute și probate în domeniul comunicării; antrenarea abilităților de comunicare ale personalului în situații de criză<sup>13</sup>.

## 6. Calitățile mesajului

Pe informații și mesaje se bazează întreaga comunicare a organizației, atât în situații normale, cât și în situații de criză. Pentru a fi eficient, mesajul trebuie să fie perceput de

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, pp. 18-20.

către publicul general, dar mai ales de către publicul afectat și interesat. El este menit să fie reluat în mod regulat de către fiecare emițător de comunicare din cadrul organizației. Fiecare luare de cuvânt a organizației trebuie să facă referire la mesaj, cu scopul de a spori eficiența acestuia și a evita discordanțele cu unele mesaje care pot distruge coerența poziționării organizației față de aspectele importante ale situației create<sup>14</sup>. Principiul care se aplică în legătură cu construirea și transmiterea mesajelor în situații de criză este următorul: *fiecărei informații i se atașează un mesaj, iar acestui mesaj trebuie să i se asigure condiții astfel încât să fie auzit, să fie înțeles, să fie puternic.*

Scott M. Cutlip, Allen H. Center și Glen M. Broom precizează că, în toate cazurile, caracteristicile mesajului au impact în procesul de comunicare, dar mulți cercetători din domeniu sunt de acord că „înțelesul rezidă în oameni, nu în cuvinte”<sup>15</sup>, ceea ce conduce spre concluzia că diferiți oameni care receptează același mesaj îl pot interpreta în mod diferit, îi pot atribui diferite înțelesuri și pot reacționa la el în moduri diferite<sup>16</sup>, astfel: dacă receptorii se află pe poziții opuse față de poziția emițătorului, mesajul va avea un impact mai mic; dacă receptorii sunt de acord cu punctul de vedere al emițătorului, mesajul va avea un impact mai mare; dacă receptorii dispun de o instruire solidă, vor înțelege mai ușor mesajul, chiar dacă situația este controversată; conținutul mesajului va fi mai ușor acceptat dacă se promet condiții mai avantajoase decât situația actuală; ideile din mesaj vor fi mai ușor înțelese dacă sunt compatibile cu experiența anterioară a receptorilor; mesaje vor suscita interesul receptorilor dacă ele se referă la fapte/acțiuni/aspecte simple, observabile, ușor de probat.

Caracteristicile mesajului sunt diverse, însă noi ne vom referi la cele mai importante. Thierry Libaert analizează următoarele caracteristici considerate esențiale pentru toate tipurile de mesaje: coerența, diferențierea, înțelegerea, vizibilitatea, durata, adaptabilitatea.

a) *Coerența* este evaluată după două criterii: cel al identității firmei și cel al obiectivului său. Un mesaj care nu poartă identitatea clară a organizației riscă să fie respins, iar un mesaj care nu reflectă un obiectiv de comunicare va fi, cu siguranță, inefficient. În cazul mai multor mesaje, deosebit de importantă este asigurarea coerenței dintre acestea. Principiul de coerență este asigurat de consistența logică din interiorul mesajului, în cazul unui singur mesaj, și de compatibilitatea logică dintre conținutul mai multor mesaje, în cazul pluralității acestora.

b) *Diferențierea* este foarte importantă în condițiile în care publicul recepționează mesaje de la mai multe surse. În această situație, mesajul organizației trebuie să se singularizeze pentru a fi remarcat, memorat și atribuit. Dacă publicul afectat și interesat nu asociază mesajele organizației cu identitatea acesteia, cu valorile și atitudinea manifestate pe timpul crizei (încredere, competență, grijă, onestitate, profesionalism etc.), atunci difuzarea acestor mesaje, care cu greu pot fi atribuite organizației, exprimă o gravă deficiență de comunicare.

<sup>14</sup> Thierry Libaert, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 141.

<sup>15</sup> Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *op. cit.*, p. 219.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 220.

c) *Înțelegerea* este necesară pentru a intra în logica interlocutorului. Pentru aceasta este nevoie de o mare simplitate și de un mesaj concis. Mesajul complex (recurgerea la sensuri figurate și la explicații cu împrumuturi din psihanaliză, lingvistică, semantică, istoria organizației și a produselor sale) va întâmpina greutăți în a fi înțeles. Dar, în același timp, apelul la simplitate nu trebuie să conducă la un mesaj plat, tributar stereotipiilor lingvistice. Simplitatea trebuie să fie compatibilă logic cu trăsătura precedentă: diferențierea.

d) *Vizibilitatea* mesajului este asigurată dacă conținutul lui suscită interesul și dacă el este perceput de către publicurile relevante pentru organizație. De aceea, mesajul trebuie să fie prezent atât la nivelul principalelor teme de comunicare, cât și la nivelul modalităților de comunicare. Însă, pentru a fi corect preluat în exterior, mesajul trebuie să fie foarte bine cunoscut (atât din perspectiva conținutului, cât și a semnificației) de către toți membrii organizației.

e) *Durata* este foarte importantă când concepem mesaje. Una dintre rațiunile planului de comunicare de criză este să asigure mesaje coerente pe toată durata crizei, ținând seama de specificul fiecărei etape de evoluție a acesteia. Acest plan va conține mesajele de bază/permanente (cu privire la implicare, dedicație, profesionalism, competență, atitudine etc.) și mesajele de context, specifice evoluției situației din teren.

f) *Adaptabilitatea* exprimă posibilitatea integrării mesajului de către interlocutorii interni și externi. Această posibilitate impune testarea mesajelor în interiorul și exteriorul organizației, pentru a exista siguranța că ele pot fi însușite cu ușurință de către publicul intern și de către opinia publică și că nu există nicio respingere<sup>17</sup>.

Pe timpul crizei este foarte important ca faptele să țină pasul cu mesajele. De aceea, comunicarea cu toate publicurile implicate trebuie să fie compatibilă atât cu contextul, cât și cu momentul în care este realizată<sup>18</sup>. Pentru aceasta, mesajele trebuie să se refere la atitudinea și comportamentul organizațional pe timpul crizei și trebuie să fie redactate astfel încât să se evite orice confuzie sau neînțelegere. Din această perspectivă, mesajele transmise pe timpul comunicării de criză trebuie să aibă următoarele calități: a) să exprime *grija* organizației atât prin tonul comunicării, cât și prin conținutul comunicării, arătând că organizației îi pasă atât de situația creată, cât și de cei afectați; b) să exprime *implicarea* organizației; managementul trebuie să declare fără echivoc următoarele: acționează pentru a rezolva problema; acționează pentru a descoperi cauzele; acționează pentru diminuarea efectelor; c) să reflecte *consistență*, bazându-se pe fapte; d) să reflecte *coerență* (mesajul unic/unitar al tuturor factorilor implicați în comunicare); e) să reflecte *claritate* (mesajele trebuie transmise într-o formă simplă, evitând jargonul și limbajul științific).

---

<sup>17</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 146.

<sup>18</sup> Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva, *op. cit.*, p. 131.

## 7. Construirea mesajului

Pe mesaj se bazează totalitatea comunicărilor companiei. El oferă direcția și coerența acestora. Element de bază al discursurilor, mesajul este menit să fie reluat în mod regulat de către fiecare emițător de comunicare din cadrul firmei. Fiecare luare de cuvânt a companiei trebuie să facă referire la mesaj, scopul fiind sporirea eficienței acestuia și evitarea discordanțelor unor mesaje susceptibile să distrugă coerența poziționării. Formularea mesajului trebuie să se efectueze cu atenție, căci acesta formează conținutul regulat al discursurilor, oricare i-ar fi locul de emiterie și publicul cărui i se adresează. Mesajul se va defini ca nucleul tare al ansamblului discursurilor firmei ce vizează un obiectiv de notorietate, de imagine sau de acțiune.

Pentru fiecare criză potențială, organizația trebuie să elaboreze mesajul esențial care va trebui emis pe baza răspunsului dat la următoarele întrebări: ce vrem să spunem despre acest tip de eveniment? Adoptăm o atitudine pozitivă sau defensivă? Cum s-a putut întâmpla? S-a mai produs? Se poate produce din nou? Care sunt consecințele? etc. Pregătirea mesajelor se poate face rapid sau aprofundat. În prima situație, organizația își redactează atitudinea față de eveniment, prevede nucleul discursului și răspunsurile la principalele întrebări care i-ar putea fi puse. În a doua situație, organizația pregătește echivalentul unui dosar de presă, care prezintă în mod complet totalitatea aspectelor crizei: istoric, tehnic, economic etc. Realizarea acestui document nu se poate efectua decât în cazul crizelor previzibile<sup>19</sup>.

Pe timpul crizei, trebuie construit un mesaj specific pentru fiecare public, în funcție de interesele și gradul de implicare ale fiecărui public în viața organizației. În plus, trebuie prevăzută o declarație comună pentru toate publicurile, în care să se precizeze natura crizei, datele de bază despre aceasta, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau asupra altor organizații. În această declarație, organizația trebuie să își asume responsabilitatea (dacă situația de criză s-a declanșat din cauza ei) și nu să-i acuze pe alții, dacă vinovăția sa este evidentă<sup>20</sup>.

În general, se disting două tipuri de mesaj: mesajele de urgență și mesajele de fond care se grefează pe planul de comunicare după urgența primelor ore sau a primelor zile. Mesajele de urgență sunt cruciale, căci reflectă extrem de bine capacitatea unei organizații de a controla situația. În principiu, sunt alcătuite din: mesaje adresate victimelor crizei, mesaje de luare în considerare și de evaluare a situației, mesaje care atestă poziția oficială a firmei, fapte și cifre precise referitoare la situație, mesaje despre măsurile concrete deja aplicate, mesaje despre investigațiile în curs. Într-o etapă ulterioară, aceste mesaje vor fi completate de o serie de acțiuni de comunicare mai targetate și destinate unei varietăți de ținte. Numirea crizei este, cu siguranță, unul dintre mesajele-cheie care va trebui să structureze o campanie de fond.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 39.

<sup>20</sup> Cristina Coman, *op. cit.*, 2009, p. 170.

<sup>21</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 244.

Există numeroase metode pentru conceperea mesajului. Cea mai simplă stabilește o analogie cu comunicarea publicitară și utilizează așa-numita *copy strategy*, document de referință care comportă cinci părți: *problema pusă* (care este obiectivul comunicării?), *ținta vizată* (cui ne adresăm?), *promisiunea* (ce va motiva ameliorarea imaginii?), *justificarea* (prin ce anume răspund promisiunii caracteristicile firmei?), *tonalitatea* și axa mesajului.<sup>22</sup>

## 8. Informații-cheie și mesaje conținute în comunicatele inițiale de presă

Am afirmat mai sus necesitatea ca fiecărei informații difuzate de către organizație să i se atașeze un mesaj. Deși este în centrul atenției, organizația nu poate abuza de bunăvoința mass-mediei și nu poate irosi prilejurile importante oferite de acestea pentru a comunica eficient cu publicurile relevante. De aceea, orice act de comunicare cu presa trebuie să cuprindă, pe lângă informațiile relevante adresate publicului, și mesajele importante pe care aceasta dorește și trebuie să le comunice. Prin urmare, în etapa de pregătire a mesajelor organizația trebuie să aibă în vedere și adecvarea conținutului mesajelor cu conținutul informațiilor transmise. Acest lucru este absolut necesar în cazul comunicatelor de presă inițiale. În continuare vom da câteva exemple de informații și mesaje-cheie conținute în comunicatele inițiale de presă, difuzate în diferite situații limită (accident de muncă din care au rezultat morți și răniți, accident grav de circulație, incendiu, săvârșirea de infracțiuni):

### 1. *Accidentul de muncă din care au rezultat morți și răniți*

#### a) *Informații-cheie:*

- data și ora producerii;
- localizarea evenimentului;
- numărul morților;
- numărul răniților;
- structuri organizaționale implicate;
- gravitatea rănilor, dacă există informații certe în acest sens;
- alte consecințe ale accidentului (poluare, distrugeri, deversări etc.).

#### b) *Mesaje-cheie:*

- cercetarea cauzelor producerii accidentului;
- preocuparea pentru victime și familiile acestora;
- moartea sau rănirea unui angajat constituie un eveniment dureros în viața organizației;
- comportamentul profesional și exemplar al echipelor de intervenție;
- comportamentul profesional și exemplar al personalului medical care a acordat primul ajutor.

---

<sup>22</sup> Thierry Libaert, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 148.

## 2. *Accident grav de circulație*

### a) *Informații-cheie:*

- data și ora producerii accidentului;
- localizarea;
- numărul victimelor (morți, răniți);
- gravitatea rănilor (dacă este posibil);
- structuri organizaționale implicate;
- avarii produse altor obiective, poluarea mediului;
- acțiuni întreprinse.

### b) *Mesaje-cheie:*

- investigarea evenimentului;
- preocuparea pentru victime și familiile acestora;
- preocuparea pentru comunitățile implicate;
- preocuparea pentru protecția mediului;
- măsuri întreprinse.

## 3. *Incendii*

### a) *Informații-cheie:*

- data și ora producerii incendiului;
- localizarea incendiului (obiective, perimetrul);
- numărul victimelor (morți, răniți);
- gravitatea rănilor, dacă este posibil;
- structuri organizaționale implicate;
- avarii produse altor obiective, contaminarea mediului;
- acțiuni întreprinse.

### b) *Mesaje-cheie:*

- investigație;
- preocuparea pentru victime și familiile acestora;
- preocuparea pentru comunitățile implicate;
- intervenția pompierilor pentru izolarea și stingerea incendiului.

## 4. *Săvârșirea de infracțiuni*

### a) *Informații-cheie:*

- data producerii evenimentului;
- locul producerii evenimentului;
- tipul infracțiunii;
- numele, prenumele, funcțiile celor implicați (publicarea numelui membrilor de familie trebuie evitată);
- dacă sunt morți și răniți, numărul acestora;
- măsurile întreprinse.

### b) *Mesaje-cheie:*

- investigație;
- organizația nu tolerează comportamente care contravin legislației;



- organizația va acționa cu hotărâre împotriva angajaților care săvârșesc sau participă la acțiuni ce încalcă legea;
- cooperarea fără rezerve cu poliția și procuratura.

## **9. Reguli pentru publicarea datelor în cazul accidentelor din care au rezultat morți și răniți**

În practica relațiilor publice există câteva reguli, unanim acceptate, privind publicarea datelor în legătură cu victimele unor accidente grave și familiile acestora. Aceste reguli sunt următoarele:

1. Cei mai potriviți termeni pentru a indica starea victimelor sunt: mort, dispărut, foarte grav rănit/bolnav, grav rănit/bolnav, ușor rănit/bolnav.
2. Pentru fiecare categorie de mai sus se indică: cauza (atunci când este cunoscută cu certitudine), detalii cunoscute.
3. Nu se descriu rănille; se indică: rănit la cap, la braț, torace, picior etc.
4. **NU FACEȚI CEVA SENZAȚIONAL DIN MOARTE, RĂNIRE SAU BOALĂ!**
5. Pentru descrierea stării medicale se pronunță numai medicii, într-un singur cuvânt: stabilă, bună, moderată, serioasă, critică.
6. Numele morților și răniților vor fi făcute publice numai după înștiințarea familiilor acestora.
7. Când un membru al organizației este ucis/rănit în afara acesteia, în locuri publice, specialistul în relații publice va solicita cooperarea poliției, parchetului, jandarmeriei, personalului medical pentru a nu face cunoscute numele victimelor înainte de înștiințarea familiei.
8. După înștiințarea familiilor, pot fi publicate următoarele informații: numele, prenumele, funcția, data angajării, vârsta, sexul, studiile, locul de muncă, organizația din care face parte, starea civilă, performanțele în muncă.
9. **ADRESA VICTIMELOR ȘI A FAMILIILOR ACESTORA NU POATE FI, ÎN NICIUN CAZ, PUBLICATĂ!**

## **10. Reguli de bază pentru elaborarea mesajului**

În literatura de specialitate sunt descrise mai multe tipuri de reguli pentru elaborarea mesajelor. Oferim aici câteva reguli mai importante<sup>23</sup>:

- a) Se elaborează un mesaj scurt, concis și concentrat.
- b) Se oferă doar informația relevantă pentru momentul respectiv:
  - nu se prezintă multă informație contextuală;

---

<sup>23</sup> Barbara Reynolds, Julia Hunter Galdo, Lynn Sokier, *op. cit.*, pp. 41-42.

- prezentarea organizației se face într-o frază.
- c) Acțiunile de întreprins se prezintă prin *exprimări pozitive*, NU NEGATIVE.
- d) Etapele de acțiune (pașii) se formulează în grupuri de trei cuvinte (în situații de pericol nu se rețin mai mult de trei cuvinte simple).
- e) Se folosesc pronumele personale atunci când se vorbește despre organizație: „Noi înțelegem...”, „Noi ne asumăm...”
- f) Trebuie evitate:
  - Jargonul tehnic: în loc de *epidemic* și *endemic* se spune *răspândit* sau *grad foarte mare de răspândire*.
  - Materialele care nu sunt necesare (informațiile de context).
  - Frazele care conțin judecăți de valoare insultătoare: *Trebuie să fii idiot ca să crezi că poți evita gripa aviară*.
  - Atacurile: se atacă problema, nu persoana sau organizația.
  - Promisiunile/garanțiile fără acoperire.
  - Speculațiile: trebuie evitat jocul *scenariului în situația cea mai gravă* și să se rămână la faptele cunoscute; nu se răspunde la întrebările de tipul *Ce ar fi dacă...?*
  - Discuțiile legate de aspectele financiare:
    - discuțiile legate de amploarea crizei trebuie să se poarte în contextul siguranței persoanelor și protejării mediului;
    - pierderea proprietății este un capitol secundar în discuție;
    - măsurarea nivelului de îngrijorare și de implicare al organizației în rezolvarea crizei nu trebuie făcut prin precizarea sumelor de bani cheltuite.
  - Umorul inadecvat: *După cum vedeți, nu mai trebuie să mai mergeți în concediu pe litoral, s-a mutat Marea Neagră la voi* (inundațiile din zona Banatului).

## 11. Evaluarea de către public a mesajelor pe timpul crizei

Publicul va evalua mesajele organizației după următoarele criterii: viteza comunicării; conținutul factual al mesajului; încrederea și credibilitatea mesajului; reflectarea onestității și deschiderii; reflectarea implicării și dedicației.

*Viteza comunicării* este, de multe ori, decisivă în comunicarea de criză. Viteza cu care răspunzi publicului poate fi un indicator al gradului de pregătire al organizației pentru gestionarea crizei, un indicator care semnalează existența unui sistem de gestionare a situației de criză și un indicator al faptului că organizația întreprinde acțiunile necesare în astfel de cazuri. Trebuie avut în vedere că primul mesaj receptat creează contextul comparației cu toate celelalte mesaje despre subiectul în cauză. *Primele impresii durează. Dacă te împiedici de la început, restul aproape că nu mai contează.* Prin urmare, un mesaj valid, transmis după ce publicul și-a deplasat atenția către alte subiecte, echivalează cu un mesaj care nu a fost transmis.

*Conținutul factual al mesajului* va fi sesizat de la început de către toate publicurile afectate sau interesate. Din primul moment, publicul va fi interesat de informații factuale și de recomandări pentru acțiune. În acest caz, pregătirea din timp contează foarte mult, deoarece mesajele consistente, pregătite înainte de izbucnirea crizei, sunt esențiale. Mesajele inconsistente, pregătite în grabă, amplifică incertitudinea și vor distruge credibilitatea organizației. Pentru ca mesajele să fie percepute corect, mai ales din perspectiva conținutului, este necesară ordonarea informațiilor despre fapte, repetarea lor în mod consecvent și evitarea oferirii detaliilor la scurt timp după producerea evenimentului.

*Încrederea și credibilitatea mesajului* se obțin prin exprimarea: a) înțelegerii și grijii (trebuie exprimate în câteva minute de la producerea evenimentului; trebuie conștientizate stările și psihozele – durerea, suferința, incertitudinea, suspiciunea, frustrarea, teama, frica, panica etc.; organizația trebuie să fie percepută că înțelege situația și că este îngrijorată); b) competenței și experienței (crearea unei relații de parteneriat cu publicurile organizației; apelarea la organizații care se bucură de încredere; sublinierea elementelor care indică experiența – funcții, roluri, nivelul instruirii; sublinierea elementelor care indică competența – experiența anterioară, abilitățile demonstrate).

*Reflectarea onestității și deschiderii* se obține prin: oferirea informației în concordanță cu preocupările oamenilor și practicarea unui stil de comunicare participativ, care să ofere publicului suficiente informații pentru a decide și a alege. Se impune, în toate cazurile, renunțarea la *jargon* și la *eufemisme*, pentru că denotă nesiguranță și lipsă de onestitate.

*Reflectarea implicării și dedicației* este esențială pentru evaluarea pozitivă a mesajelor organizației. Acestea se obțin prin următoarele activități: sublinierea cu tărie a obiectivului organizației și a angajamentului pentru îndeplinirea lui; împărtășirea sacrificiilor și disconfortului provocate de criză; evitarea mimării muncii în fața camerelor de luat vederi; continuarea procesului de rezolvare a crizei până în momentul în care organizația a restabilit situația și cei afectați și-au revenit; menținerea legăturii cu cei afectați și după ce mass-media și-a pierdut interesul pentru criză; monitorizarea situației și în perioada post-criză, pentru aplicarea măsurilor necesare<sup>24</sup>.

## Întrebări și probleme

1. În opinia dv., există diferențe între *informare* și *comunicare*? Dacă da, care sunt acestea? Dacă nu, care sunt argumentele ce susțin această opinie?
2. Care sunt caracteristicile cele mai importante ale comunicării de criză?
3. Ce planuri de acțiune presupune comunicarea de criză?
4. De ce este necesară comunicarea în situații de criză?
5. Are comunicarea de criză conținuturi diferite în cazul crizelor provocate de factori naturali față de cele provocate de organizație? Dacă da, în ce constau aceste diferențe?
6. Ce principii și reguli asigură funcționarea sistemului comunicării de criză?
7. Care sunt, în opinia lui James E. Grunig, principiile comunicării de criză?

<sup>24</sup> *Ibidem*, pp. 38-39.

8. Ce direcții de acțiune ar trebui să urmărească echipa de management al crizei în cadrul procesului de comunicare de criză?
9. Ce relație există între *informație* și *mesaj* în procesul comunicării de criză?
10. Ce este un comunicat inițial de presă? Ce ar trebui să conțină el?
11. De ce este importantă viteza în comunicarea de criză?

### Activitate practică

Alegeți o situație de criză. Analizați activitățile de comunicare de criză pe care organizațiile implicate le-au desfășurat în fiecare etapă de evoluție a crizei (precriză, criză, post-criză). Stabiliți în ce măsură ele respectă principiile comunicării de criză enumerate de James E. Grunig. De asemenea, stabiliți mesajele care au fost transmise de organizațiile respective către publicurile lor relevante.

### Bibliografie selectivă

- COMAN, Cristina, *Relații publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001.
- CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H., BROOM, Glen M., *Relații publice eficiente*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- GALLOWAY, Chris, KWAMENA, Kwansah-Aidoo, *Public Relations Issues and Crisis Management*, Thompson Social Science Press, 2005.
- LEINEMANN, Ralf, BAIKALȚEVA, Elena, *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2004.
- LIBAERT, Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008.
- LIBAERT, Thierry, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- POPESCU, Cristian Florin, *Dicționar explicativ de jurnalism, relații publice și publicitate*, București, Editura Tritonic, 2002.

### Surse internet

- COVELLO, Vincent, „Basic Principles for Crisis Communications”, [www.globalprblogweek.com](http://www.globalprblogweek.com), accesat la 26.07.2010.
- GRUNIG, James E., „Rolul relațiilor publice în management și contribuția acestora la funcționarea eficientă a organizațiilor și societății”, discurs ținut în Taipei, Taiwan, 12.05.2001, [www.prawa.ro](http://www.prawa.ro), accesat la 27.03.2010.
- HOLMES, Anthony, „7 Principles of Crisis Management”, <http://anthonyholmes.org/>, accesat la 18.11.2009.

## Planificarea comunicării de criză

### 1. Rolul planificării în comunicarea de criză

În general vorbind, planificarea, privită ca proces managerial, este importantă pentru că<sup>1</sup>:

- concentrează efortul: prin excluderea lucrurilor inutile, efortul este repartizat numai pe prioritățile stabilite;
- oferă și încurajează o perspectivă pe termen lung prin cumulara efectelor diverselor acțiuni de relații publice;
- reduce riscul apariției unor întâmplări neplăcute, aspect foarte important pentru managementul comunicării de criză;
- ameliorează eficiența;
- reconciliază conflictele: când se proiectează un program sau o campanie de relații publice ori, în cazul de față, un plan de management al crizei, între departamente apar întotdeauna conflicte de interese și de priorități, care se rezolvă în cursul planificării; odată încheiată planificarea, conflictele n-ar trebui să reapară;
- facilitează strategii proactive în defavoarea celor reactive;
- permite reacții rapide în situații de criză.

Pe lângă avantajele enumerate mai sus, planificarea comunicării de criză este necesară deoarece permite gestionarea corectă a vizibilității explozive – și cel mai adesea negative – ce caracterizează apariția și derularea situațiilor de criză. Într-adevăr, specialiștii susțin că „singurul scop al pregătirii pentru managementul vizibilității neplanificate cauzate de situațiile de urgență este de a supraviețui primelor câteva minute, ore sau poate primelor una-două zile ale problemei dacă aceasta durează chiar atât de mult”<sup>2</sup>.

Situațiile neprevăzute de acest fel sunt însoțite, cel puțin în faza lor inițială, de o lipsă acută de informații verificate și coerente: confuzia, informațiile contradictorii, incertitudinea cu privire la cauzele evenimentului ș.a.m.d. favorizează comiterea unor erori grave, ireparabile în ceea ce privește comunicarea.

---

<sup>1</sup> George David, *Relații publice – garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003, pp. 118-119.

<sup>2</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. viii.

Concret, planificarea din timp a modului cum se va derula comunicarea într-o situație de criză este utilă deoarece:

– Permite un răspuns rapid la provocările situației respective. Într-o situație de criză, scopul esențial al organizației este evitarea rămânerii prea mult timp într-un maxim de vizibilitate, deoarece această vizibilitate bruscă este negativă în marea majoritate a cazurilor. Răspunsul rapid și eficient al echipei de management al crizei (EMC) face posibil acest deziderat.

– Permite menținerea sau chiar îmbunătățirea credibilității și reputației organizației. În acest context, planificarea ajută la aplicarea corectă, într-o situație solicitantă, a principiului „vocii unice”: prin emițători diferiți, canale diferite și mesaje diferite adresate unor publicuri diferite, organizația va transmite aceeași semnificație. Mai mult decât atât, buna planificare a comunicării de criză contribuie la prezervarea reputației prin accentul pe deschidere, credibilitate, responsabilitate, transparență<sup>3</sup>. De ce este atât de necesară prezervarea bunei reputații a organizației? Deoarece, în actualul context social, atât teoreticienii, cât și practicienii sunt de acord că ea reprezintă „o resursă organizațională intangibilă extrem de valoroasă”<sup>4</sup>: ea contribuie în mod esențial la atragerea și fidelizarea clienților, la stimularea interesului investitorilor, la recrutarea celor mai buni manageri, la motivarea membrilor, la creșterea productivității, la reflectarea mediatică pozitivă, la comentarii favorabile din partea analiștilor industriei ș.a.m.d.

– Permite ierarhizarea corectă a priorităților de comunicare. Într-adevăr, într-o situație de criză, necesitățile de comunicare cresc exponențial, iar lipsa unei strategii în abordarea priorităților constituie un risc major ce poate agrava substanțial scenariul de criză. Încercarea de a răspunde tuturor solicitărilor de comunicare nu este productivă în asemenea situații, iar atitudinea de tip „văzând și făcând” constituie o adevărată amenințare.

– Permite buna coordonare a activităților departamentelor interne ale organizației, precum și coordonarea cu organizații/instituții care intervin în astfel de situații. Concret, planificarea este utilă, de exemplu, pentru coordonarea planului de management al crizei cu alte planuri asemănătoare ale instituțiilor care intervin în situații de criză (administrație locală sau centrală, afaceri interne, ambulanță, pompieri, structuri constituite pentru situații de urgență, justiție, armată, ordine publică etc.).

– Permite identificarea din timp a resurselor/instrumentelor care vor fi utilizate într-o anumită situație de criză. În cazul concret al comunicării de criză, planificarea face posibilă identificarea acestor resurse și instrumente, a modalităților de mobilizare și de utilizare a lor, precum și a eventualelor nevoi de resurse/instrumente din exterior.

– Permite solicitarea și obținerea rapidă a ajutorului extern atunci când este necesar. Unele situații de criză reclamă mobilizarea unor resurse suplimentare de care organizația nu dispune (de exemplu, un număr mare de utilaje de un anumit fel, o cantitate mare de anumite substanțe, capacități de adăpostire a celor afectați, cantități mari de sânge și produse

<sup>3</sup> James E. Lukaszewski, *op. cit.*, p. xvi.

<sup>4</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, second edition, London, Sage, 2007, p. 7.

medicale în cazul unor accidente majore etc.). Planificarea permite proiectarea din timp a unor proceduri de comunicare pentru solicitarea și furnizarea rapidă a acestor ajutoare. Mai mult, planificarea face posibilă testarea, exersarea și perfecționarea acestor proceduri.

– Permite conservarea bunelor relații cu mass-media și cu comunitatea locală. Planificarea unei comunicări oneste, deschise, transparente și consistente potențează contribuția bunei reputații clădite din stadiul de precriză în consolidarea unei imagini favorabile, coerente și durabile a organizației în relația sa cu mass-media și cu diversele entități ale comunității locale. În același timp, planificarea face posibilă satisfacerea cererii explozive de informație – caracteristică a relației dintre organizație și mass-media, precum și dintre organizație și comunitatea locală pe timpul crizei. Satisfacția acestor două publicuri este crucială pentru buna gestionare a situației de criză, deoarece, după cum bine se știe, atitudinea ostilă a presei constituie un factor agravant care de multe ori poate transforma incidente, accidente sau urgențe în adevărate crize. Afirmatia este valabilă și în cazul comunității locale, mai ales în privința efectelor pe termen mediu și lung.

– Nu în ultimul rând, planificarea permite proiectarea unor activități postcriză care să potențeze impactul comunicării din timpul crizei propriu-zise<sup>5</sup>: comunicare internă de tipul „lecții învățate”, acte de caritate, campanii de relații publice, mulțumiri partenerilor care au contribuit la rezolvarea crizei etc.

## 2. Rolul planificării comunicării în pregătirea pentru criză

Fenomene care se manifestă și se potențează concomitent în spațiul social, precum globalizarea, emergența noilor medii de comunicare, impactul tehnologic, limitarea resurselor, creșterea mobilității sociale, interdependența crescândă dintre organizații ș.a.m.d., au ca rezultat creșterea probabilității apariției și manifestării unor situații de criză în viața oricărei organizații, indiferent de domeniul în care ea funcționează.

Pentru a face față cu succes situațiilor de criză cu care se pot confrunta, organizațiile trebuie să adopte o politică proactivă în managementul crizei și implicit în managementul comunicării de criză – componentă esențială a managementului crizei.

În acest sens, specialiștii<sup>6</sup> susțin că, în precriză – stadiul premergător, „normal”, al unei situații de criză – organizațiile ar trebui să desfășoare trei categorii principale de activități cu pronunțat caracter proactiv:

– Detectarea semnalelor. Prin scanarea sistematică și continuă a diferitelor surse de informații (documente interne, informații care circulă pe fluxurile de comunicare externă, grupuri activiste, presă, internet, bloguri, grupuri de discuții, forumuri), organizațiile pot depista din vreme semnale despre disfuncții care se pot agrava.

---

<sup>5</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2002, p. 140.

<sup>6</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 18.

– Prevenirea crizei. Prin interpretarea corectă a semnalelor detectate, organizațiile au posibilitatea de a iniția și aplica măsuri de evitare a eventualelor tensiuni, de corectare a eventualelor disfuncții care ar putea evolua către situații cu potențial de criză.

– Pregătirea pentru criză. Oricât de eficientă ar fi o organizație în abordarea proactivă a managementului comunicării de criză, astfel de situații nu pot fi evitate cu desăvârșire sau preîntâmpinate în totalitate. Prin urmare, organizația trebuie să se pregătească din timp nu doar pentru acțiuni „profilactice”, ci și pentru managementul eficace al unui scenariu de criză care are o probabilitate suficient de mare de a-i afecta activitățile și funcțiunile, astfel încât eforturile de pregătire să fie justificate din punctul de vedere al resurselor necesare.

Prin aceasta, se poate afirma că etapa precrizei este caracterizată prin excelență de posibilitatea exercitării unui management proactiv, cu deosebire în ceea ce privește stabilirea cadrului în care se va desfășura comunicarea de criză.

În abordarea proactivă a managementului comunicării de criză, planificarea reprezintă cea mai eficientă modalitate de pregătire pentru acest gen de situații. Într-adevăr, organizațiile care evaluează corect pericolul crizelor cu care se pot confrunta pregătesc din timp planuri de management al celor mai probabile scenarii de criză. Acestea includ, printre principalele lor componente, descrierea scenariului luat în calcul, componenta și responsabilitățile echipei de management al crizei (EMC), cooperarea cu alte organizații, resursele necesare și, nu în ultimul rând, planurile de comunicare de criză (PCC).

În viziunea unui autor<sup>7</sup>, planificarea eficientă a comunicării de criză ar trebui să țină seama de următoarele priorități:

- rezolvarea situației de criză înseși, în materialitatea manifestărilor și evoluțiilor sale;
- acordarea de asistență persoanelor afectate în mod direct (victime, familiile acestora, alte persoane);
- asistență acordată celor afectați în mod indirect sau involuntar;
- anunțarea autorităților și instituțiilor (organizațiilor, structurilor exterioare) cu competențe în rezolvarea acestui gen de situații;
- comunicarea cu mass-media, pentru a răspunde interesului și îngrijorărilor acestora, precum și ale opiniei publice în general.

În opinia noastră, comunicarea eficientă cu mass-media trebuie luată în considerare încă din faza planificării, deoarece ea poate influența în mod decisiv, fie pozitiv, fie negativ (de cele mai multe ori), evoluția situației de criză. Prin urmare, locul ei pe lista priorităților trebuie să fie altul. De asemenea, planificarea comunicării de criză trebuie să aibă în vedere importanța deosebită a comunicării eficiente cu publicurile interne, în special pe durata desfășurării crizei propriu-zise, în scopul menținerii și potențării moralului și sentimentului de apartenență al propriilor membri ai organizației, implicați direct în rezolvarea situației.

---

<sup>7</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005, p. 6.13.



Fiecărui scenariu posibil de manifestare a unei crize îi corespunde un anumit tip de PCC. Cu toate acestea, pot fi evidențiate câteva elemente care ar trebui să fie prezente în toate planurile de acest fel. Astfel, în orice PCC sunt incluse activități și instrumente precum:

- Lista cu componența celei de comunicare de criză (CCC). Printre membrii CCC se va afla obligatoriu cel puțin un purtător de cuvânt desemnat și antrenat pentru scenariul de criză luat în considerare. Acolo unde scenariul impune necesitatea existenței mai multor purtători de cuvânt, PCC va trebui să stabilească modalitățile de coordonare a acțiunilor acestora astfel încât să fie asigurată unitatea mesajului transmis de către organizație pe timpul crizei propriu-zise.

- Lista cu experți ai organizației sau din exterior care vor fi desemnați să comunice atunci când va fi necesară clarificarea unor chestiuni din domeniul lor de expertiză.

- Liste cu jurnaliștii care trebuie contactați, în funcție de scenariul de criză preconizat.

- Lista cu instituțiile (organizațiile, structurile) cu care organizația va coopera pentru soluționarea crizei. Pentru CCC, această listă este importantă deoarece facilitează stabilirea operativă a modalităților de coordonare a mesajelor pe timpul crizei, astfel încât să nu apară situații conflictuale în procesul comunicării publice și interinstituționale.

- Lista cu publicurile relevante ale organizației (*stakeholders*) care trebuie să fie informate despre criză.

- Liste cu mesajele-cheie care vor fi transmise fiecăruia dintre publicurile organizației, precum și cu canalele de transmitere a acestora.

- Modalitățile de monitorizare a expunerii mediatic pe timp de criză și de prognozarea evoluțiilor impactului mediatic.

- Analiza potențialelor vulnerabilități din punctul de vedere al comunicării.

- Modalitățile de simulare/exersare a aplicării PCC.

- Materiale care pot fi pregătite din timp pentru scenariul luat în considerare: baze de date, istoricul organizației, descrierea caracteristicilor unor echipamente sau produse care ar putea fi implicate în scenariul de criză. Nu în ultimul rând, poate fi prevăzută construcția și actualizarea permanentă a unor site-uri „ascunse” (*dark sites ready to go* – vezi mai multe detalii la pagina 129), care pot fi publicate pe timpul manifestării crizei și, în acest fel, potențiază rezultatele activităților de comunicare. Vom detalia această modalitate de comunicare, deoarece utilitatea ei nu este pe deplin conștientizată de către cei care gestionează comunicarea organizațională, deși suntem în plină eră a dezvoltării noilor mijloace de comunicare.

- Liste cu resursele (materialele) necesare în procesul comunicării de criză, locul în care se găsesc acestea și modalitățile de operaționalizare rapidă a lor.

Pregătirea pentru criză din punctul de vedere al comunicării organizaționale nu impune doar abordarea planurilor și instrumentelor necesare, ci și menținerea lor în permanentă actualitate, deoarece orice deficiență în actualizarea lor prezintă pericolul de sporire a potențialului distructiv al situației de criză.

O ultimă mențiune, dar nu cea din urmă ca importanță, se referă la necesitatea exersării/simulării PCC. Niciodată nu vom putea pleda îndeajuns pentru conștientizarea acestei

necesități. Într-adevăr, la fel ca în cazul unui incendiu, un plan, oricât de bine ar fi întocmit, nu-și dovedește utilitatea prin el însuși, ci doar în măsura în care este aplicat în mod eficient. În materie de comunicare de criză, exersarea prealabilă a PCC este necesară și utilă deoarece:

- permite celor implicați să-și cunoască rolurile și să se familiarizeze din timp cu activitățile pe care le vor desfășura în situația reală;
- permite perfecționarea coordonării interne și externe în aplicarea PCC;
- permite sporirea vitezei de reacție în situația reală, iar în cazul crizelor de orice fel viteza de reacție este de cele mai multe ori un element-cheie în asigurarea succesului;
- permite evaluarea eficacității planului și corectarea din timp a eventualelor disfuncții.

Antrenamentul în aplicarea PCC este cu atât mai necesar, cu cât în situații de criză structurile organizaționale nu mai sunt atât de rigide, invulnerabile și eficiente ca în situații normale. Ca urmare, incertitudinea produsă de evoluțiile imprevizibile ale situației este sporită de imprecizia acțiunilor structurilor organizaționale. Tocmai de aceea, orice organizație ar trebui să se antreneze și să se pregătească din timp, în modul cel mai serios, pentru a face față incertitudinii, amenințărilor și exigențelor comunicaționale pe care le produc situațiile de criză<sup>8</sup>.

În concluzie, trebuie subliniat încă o dată faptul că planificarea profesionistă a comunicării de criză are un rol important în asigurarea șanselor de reușită ale oricărei organizații care s-ar putea confrunta cu astfel de situații. Dacă prezervarea și consolidarea bunei reputații a unei organizații sunt necesare în situații obișnuite, ele sunt cu adevărat indispensabile în situații de criză. De aceea, organizația trebuie să fie în măsură ca, pe baza unui plan eficient, să comunice în modul cel mai deschis și onest, deoarece, așa cum a rezultat din analiza mult mediatizatului „caz Tylenol”, „voința de a fi deschis și onest – chiar și atunci când este vorba de greșeli sau afirmații eronate – a fost crucială pentru câștigarea încrederii mass-mediei și a opiniei publice”<sup>9</sup>.

### 3. Echipa de management al crizei (EMC)

Organizațiile foarte expuse la crize, cum sunt cele politice, instituțiile guvernamentale, băncile, marile companii producătoare de bunuri de larg consum, spitalele, închisorile etc. ar trebui să aibă echipe multifuncționale de management al crizei sau cel puțin membri special pregătiți și antrenați pentru acțiuni în situații de criză. Componenta și responsabilitățile acestor echipe sau, în al doilea caz, funcțiunile membrilor desemnați pentru managementul crizelor trebuie stabilite în perioada de precriză, în cadrul activităților

<sup>8</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 28.

<sup>9</sup> Steve Aduabato, *What Were They Thinking? Crisis Communication – The Good, The Bad, and The Totally Clueless*, Piscataway, NJ, Rutgers University Press, 2008, p. 16.

de pregătire pentru criză (vezi paginile 64-66). Această activitate este definitorie pentru abordarea proactivă a managementului crizelor.

În constituirea EMC și în proiectarea funcțiilor sale, ar trebui să se țină cont de câteva principii pe care aceasta trebuie să le urmărească pe timpul situațiilor de criză<sup>10</sup>:

- salvarea vieților (dacă există indicii că acestea ar putea fi puse în pericol);
- reducerea la minimum a prejudiciilor aduse proprietăților;
- prezervarea reputației organizației;
- continuarea activității.

Această echipă nu funcționează doar pe durata crizei propriu-zise, ci ea are responsabilități permanente, care acoperă de asemenea etapele precrizei și postcrizei. Astfel, potrivit lui Coombs<sup>11</sup>, principalele responsabilități ale EMC sunt:

- proiectarea PMC (activitate specifică etapei de precriză);
- punerea în funcțiune a PMC (atunci când se fac simulări ale unei situații de criză sau când izbucnește criza propriu-zisă);
- rezolvarea oricăror probleme care pot apărea pe durata crizei și care nu au fost prevăzute în PMC.

În opinia noastră, fundamentată chiar pe argumentele aceluiași autor, prima responsabilitate a EMC, considerată în ordine cronologică, este chiar constituirea sa și stabilirea principalelor funcțiuni pe care ea le va îndeplini. EMC trebuie să fie bine gândită pentru a funcționa rapid și eficace, deoarece chiar și „cel mai bun PMC este lipsit de valoare dacă EMC nu-și poate îndeplini sarcinile care îi revin pe timpul crizei”<sup>12</sup>.

Componenta EMC diferă de la caz la caz, în funcție de scenariul pentru care ea este proiectată. Totuși, pe baza competenței profesionale și, pe cât posibil, a experienței în managementul crizelor, printre membrii săi trebuie să fie prezenți, în majoritatea scenariilor de criză luate în considerare, reprezentanți ai unor arii funcționale ale organizației precum:

- managementul de vârf (directorul general, președintele sau cel puțin unul dintre adjuncții acestuia, care va îndeplini și funcția de șef al EMC și va avea deplină autoritate decizională pe timpul crizei propriu-zise);
- juridic;
- siguranță, securitate, protecția muncii;
- comunicare, relații publice, informare publică;
- operațional, tehnic;
- controlul și asigurarea calității;
- resurse umane;
- IT;
- financiar-contabil;

---

<sup>10</sup> Yam Guan Shyh, „Crisis Management Framework”, 07.04.2008, prezentare PPT, <http://www.slideshare.net/Nostrad/crisis-management-policy-3899101>, accesat la 13.10.2010.

<sup>11</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 66.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 67.

- administrativ (protecția împotriva incendiilor, servicii medicale, întreținere și reparații, transport etc.);
- relația cu instituțiile statului;
- marketing.

Pe lângă aceste arii funcționale, anumite scenarii de criză pot impune și prezența altor membri în componența EMC, cum ar fi reprezentanți ai domeniilor: cercetare-dezvoltare, achiziții, politici și strategii, responsabilitate socială corporatistă, cooperare cu alte organizații și cu publicuri relevante, sindicate ș.a.m.d.

În situații de criză, EMC trebuie să demonstreze că denumirea de „echipă” este pe deplin justificată. Într-adevăr, mai mult decât în oricare alte situații din viața unei organizații, eficacitatea acestui grup este esențialmente dependentă de spiritul de echipă, de capacitatea de a lua decizii în grup, de capabilitatea de a-i asculta pe ceilalți, de opțiuni colective rapide, de predominanța spiritului de cooperare în raport cu cel competitiv. Credem că acesta este un obiectiv major care trebuie urmărit pe timpul simulării situațiilor de criză, astfel încât EMC să poată lucra eficient în echipă și să poată rezolva rapid și eficiente eventualele conflicte interpersonale care pot surveni în procesul decizional. Aceste însușiri sunt cu atât mai importante cu cât, în situații reale, EMC trebuie să ia decizii într-un mediu foarte marcat de stres: sub presiunea timpului, în condiții de risc decizional crescut și într-o situație ai cărei parametri sunt extrem de fluizi și de dinamici.

Același spirit de echipă este necesar și în situațiile – destul de frecvente de altfel – în care, pentru rezolvarea crizei, EMC trebuie să coopereze cu instanțe exterioare (servicii de intervenție în caz de urgență, pompieri, poliție, jandarmi, organe judiciare, ambulanță etc.). În asemenea cazuri, PMC ar trebui să evidențieze cu foarte multă claritate prerogativele decizionale ale fiecăruia dintre actorii implicați: cine ia deciziile strategice, aplicabile de către toți ceilalți; cine ia decizii în anumite domenii și situații; care este lanțul de autoritate pe care trebuie să-l respecte toate structurile implicate; care sunt procedurile și fluxurile de comunicare între aceste structuri.

### 3.1. Purtătorul de cuvânt pe timpul crizei

Esențial pentru o organizație este ca, în perioada desfășurării crizei propriu-zise, să transmită către publicurile sale mesaje unitare (bine-cunoscutul principiu al „vocii unice”). Pentru punerea în practică a acestei cerințe, numirea unui purtător de cuvânt pe perioada crizei reprezintă cea mai uzuală soluție adoptată de organizație; acesta are responsabilități de comunicare mai ales în relația organizației cu mass-media, de aceea experiența și antrenamentul anterioare în materie de comunicare cu presa sunt esențiale (pentru mai multe detalii despre purtătorul de cuvânt, vezi lucrarea lui George David<sup>13</sup>); nu în ultimul rând, pe lângă abilitățile sale în ceea ce privește construirea și comunicarea mesajelor organizației, în situații de criză este foarte important ca el să fie „telegenic”, deoarece, înainte

---

<sup>13</sup> George David, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008, pp. 201-208.

de a-l asculta, receptorii mesajului fac o evaluare inițială a prezenței sale non-verbale, iar această „primă impresie” influențează – de multe ori chiar decisiv – modul în care va fi primit și interpretat mesajul verbal. Este de la sine înțeles că purtătorul de cuvânt trebuie să fie membru al EMC.

În această idee, unii autori<sup>14</sup> recomandă ca, pe perioada crizei, să existe un singur purtător de cuvânt al organizației. Acesta trebuie să fie în măsură să comunice eficient în primul rând cu reprezentanții mass-mediei, dar el trebuie să ia în calcul și eventualitatea de a comunica, dacă este necesar, cu alte publicuri externe ale organizației.

Nu este exclusă nici varianta existenței a doi purtători de cuvânt, dintre care unul să reprezinte organizația în întregul său, iar celălalt – cu un rol secundar – să abordeze aspectele crizei ca expert tehnic. Condiția esențială este ca acești doi reprezentanți ai organizației să nu emită mesaje divergente sau contrare, deoarece în acest caz există riscul de erodare suplimentară a credibilității organizației. Succesul lor depinde de asemenea de gradul în care cei doi înțeleg să respecte PCC. De asemenea, există și o altă variantă a utilizării mai multor purtători de cuvânt<sup>15</sup>, în care este evitată nominalizarea unor roluri principale sau secundare, în schimb este evidențiată posibilitatea ca aceștia să comunice mesajele organizației fie simultan, fie succesiv. Condiția esențială pentru succesul acestei opțiuni este ca purtătorii de cuvânt să aibă antrenament anterior în ceea ce privește păstrarea unității mesajului – obiectiv esențial al comunicării de criză. Atunci când vorbim de unitatea mesajului ne referim atât la similaritatea sau complementaritatea declarațiilor făcute presei de către purtătorii de cuvânt, cât și la corespondența (compatibilitatea) acestora cu mesajele transmise publicurilor interne.

Mai mult decât atât, organizațiile care practică un management performant al proceselor comunicaționale pot pune în operă principiul „vocii unice” și prin utilizarea altor comunicatori menționați în această lucrare (vezi pagina 150), precum „aliații în comunicare” sau experții externi, care, cunoscând foarte bine mesajele-cheie proiectate de organizație pentru acea situație de criză, vor contribui la transmiterea lor către publicurile relevante externe (inclusiv către mass-media) în concordanță cu purtătorul/purtătorii de cuvânt.

Fie că este vorba de unul sau mai mulți purtători de cuvânt, aceștia trebuie să fie antrenați în respectarea anumitor *cerințe* ale comunicării cu mass-media în situații de criză. Există numeroase recomandări ale specialiștilor în această privință, dintre care am ales o listă de cerințe propusă de Lukaszewski<sup>16</sup>:

– *Spune adevărul.*

– *Dezvăluie imediat unele informații*, chiar dacă ele sunt despre lucruri rele. Întârzierea în a face astfel de declarații atunci când jurnaliștii le cer sau inconsistența declarațiilor pot crea impresia că organizația este arogantă sau/și că nu controlează situația. Mai mult decât atât, reticența poate prelungi interesul mass-mediei față de situație/organizație.

---

<sup>14</sup> Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 464.

<sup>15</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 79.

<sup>16</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005, pp. 2.9-2.12.

– *Acționează rapid.* Primele 1-2 ore sunt esențiale în facerea publică a versiunii organizației despre situația cu care se confruntă. În caz contrar, percepțiile deja formate pe baza altor versiuni publicate de mass-media vor fi greu de modificat.

– *Tratează-i pe jurnaliști cu profesionalism.* Arată respect, dar păstrează distanța față de aceștia. Spune ceea ce ai de spus, apoi pleacă, eventual anunțând momentul următoarei întâlniri (dacă va fi cazul).

– *Tratează-i în mod egal pe toți jurnaliștii.* Informațiile date unui jurnalist trebuie date tuturor, de preferință simultan; informațiile preferențiale sau exclusive furnizate unui jurnalist îi vor obliga pe ceilalți să contrabalanseze acest „avantaj” căutând pe cont propriu alte informații care, odată făcute publice, adâncesc criza. Răspunde la solicitări în ordinea priorităților (mai întâi agențiile de presă, în al doilea rând publicațiile/posturile care au *deadline*-uri pe cale să expire, apoi în ordinea în care au venit solicitările).

– *Referă-te strict la fapte.* Dacă nu știi răspunsul, spune acest lucru. Dacă răspunsul poate fi dat ceva mai târziu (cunoașterea incompletă a faptelor, informații care nu sunt disponibile pe moment etc.), precizează când va fi posibil acest lucru și respectă precizarea făcută.

– *Evită supozițiile și speculațiile.* Sunt întrebări care cer răspunsuri speculative, de genul: „dacă presupuneți că...”; „nu s-ar putea ca...?”; „n-ar trebui ca...?”; „dacă...?”; „cât de grav ar fi putut fi...?”. Vorbește numai despre ceea ce știi (fapte confirmate cu certitudine).

– *Ferește-te să faci estimări.* Întrebările jurnaliștilor se referă adeseori la costuri, valoarea pagubelor, responsabilități privind faptele, termene de lichidare a rezultatelor crizei. Lasă-i pe cei calificați să facă astfel de estimări. Dacă ți se cere insistent să răspunzi la astfel de întrebări, precizează soluțiile suplimentare sau alternative pentru reluarea grabnică a activității normale, echipamentele suplimentare puse în funcțiune etc.

– *Evită refuzul sec al cererilor de informații.* Unui bun purtător de cuvânt îi este interzis să folosească expresia „no comment”. Dacă informațiile de care ai nevoie pentru a răspunde sunt insuficiente, refuză să răspunzi, dar motivează refuzul: „Aș fi bucuros să pot răspunde la această întrebare, dar am nevoie de detalii suplimentare pe care să-mi fundamentez răspunsul.” Dacă informațiile nu sunt difuzabile, refuză răspunsul, motivând refuzul: „Pentru moment, aceste informații nu sunt de natură publică.” Dacă altcineva poate furniza un răspuns corect și complet (expert, martor etc.), spune acest lucru și facilitează întâlnirea jurnalistului cu deținătorul informațiilor cerute.

– *Difuzează informațiile despre victime doar după ce te-ai asigurat că familiile acestora au fost anunțate.* De asemenea, asigură-te că membrii familiilor sunt de acord cu difuzarea acestor informații.

– *Dacă sunt morți sau răniți, exprimă regretul organizației.* Asumarea răspunderii este de competența juristului, determinarea acesteia aparține procurorului sau judecătorului, dar empatia este obligația ta: „Responsabilitățile urmează să fie stabilite, în acest moment preocuparea noastră este ca... victimele... pagubele... comunitatea... etc.” Empatia și simpatia manifestate în astfel de împrejurări pot chiar înmuia severitatea celor care reclamă aplicarea legii.

– *Spune jurnaliștilor doar acele lucruri care nu ți-ar produce disconfort* dacă ele ar fi citite în ziar sau ascultate la radio ori receptate de la televizor chiar de mama ta.

– *Gândește înainte de a răspunde.* Fii conștient că, ori de câte ori te afli în fața unui jurnalist, ești de fapt interviuat. Utilizează mesajele și răspunsurile stabilite în PCC.

– *Furnizează jurnaliștilor informație utilă, pozitivă:* statistici privind eficiența măsurilor de protecție sau alte informații relevante. Păstrează însă măsura, deoarece un exces de statistici despre eficiența măsurilor de securitate și protecție poate stimula răspunsuri emoționale negative ale victimelor și ale celor afectați.

– *Utilizează formulare de înregistrare a solicitărilor media.*

– *Păstrează controlul asupra interviului:* evită cuvintele și formulările negative; fii succint și pozitiv în afirmații; ordonează punctele pe care vrei să le evidențiezi în grupuri de câte 3-4; stabilește regulile de bază<sup>17</sup>; ajută-i pe jurnaliști să-și poată respecta *deadline*-urile; dacă e posibil, pune-le la dispoziție material fotografic și video de calitate; repetă de câteva ori informațiile-cheie, astfel încât ele să fie receptate cu siguranță; stabilește timpii de început și de sfârșit pentru interviu (conferința de presă); fii calm; spune jurnalistului ceea ce este important; folosește afirmații și mesaje corecte, așa cum au fost ele aprobate în PCC.

– *Asigură-te că ai un plan al accesului jurnaliștilor.* Pentru declarații, conferințe și briefing-uri de presă, asigură-te că există o sală (cu o singură intrare pentru jurnaliști) spre care accesul este semnalizat corespunzător. Stabilește cu claritate cine (reporter, fotoreporter, cameraman) are acces în alte zone decât această sală, în ce condiții, în care zone, precum și însoțitorii pentru aceștia.

– *Monitorizează relatările publicate în presă și încearcă să corectezi* dacă este vorba despre erori serioase în acestea. Nu neglija monitorizarea posturilor radio și TV, deoarece acoperirea lor este mult mai largă.

– *Anticipează întrebările probabile*<sup>18</sup>.

– *Pregătește răspunsuri adecvate pentru aceste întrebări.* Durata lor n-ar trebui să depășească 30 de secunde. Repetă-le, rostește-le cu voce tare, corectează-le astfel încât să fie corespunzătoare.

– *Vorbește cu compasiune.* Arată întotdeauna preocuparea organizației, empatie, simpatie, remușcare/căință (dacă este cazul).

– *Nu te baricada în turnul de fildeș.* Spune-le colegilor despre solicitările media și despre modul în care ai răspuns, astfel încât să fie și ei în cunoștință de cauză.

#### 4. Planul de comunicare de criză (PCC)

Un eveniment critic reprezintă o criză în viața unei organizații și din cauza faptului că, printre altele, este dificil de prevăzut și de descris; într-adevăr, un asemenea eveniment se va produce cu certitudine în viața organizației, numai că el se va produce întotdeauna pe neașteptate, iar evoluțiile sale vor fi în general imprevizibile.

<sup>17</sup> Mai multe detalii despre regulile de bază în George David, *op. cit.*, pp. 117-118.

<sup>18</sup> Pentru mai multe detalii, vezi *ibidem*, p. 112.

Cu toate acestea, modalitatea cea mai eficientă de management al unei situații de criză este reprezentată de anticiparea și planificarea acțiunilor necesare. Tocmai de aceea, specialiștii pun mare accent pe planificarea de criză, respectiv pe planificarea comunicării în situații de criză în cazul activităților de relații publice. Un asemenea plan nu va acoperi niciodată în totalitate dezvoltările unei crize ce se manifestă la nivelul unei/unor organizații, dar el are avantajul că reprezintă un instrument puternic de management, capabil să reducă considerabil presiunile suplimentare produse de necunoașterea manierei de adoptat în astfel de situații.

Trebuie menționat încă de la bun început faptul că simpla existență a unui plan de management al crizei (PMC) nu este nici pe departe suficientă prin ea însăși: pentru a fi viabil, în etapa de elaborare, un PMC trebuie coordonat cu toate compartimentele implicate; apoi, odată întocmit, PMC trebuie înțeles și cunoscut foarte bine de către toți cei implicați în părțile care le revin în responsabilitate.

Mai mult decât atât, într-o organizație care conștientizează importanța managementului crizelor asemenea planuri sunt exersate practic, la fel cum se întâmplă în cazul planurilor de acțiune la incendiu, la cutremur sau la alte dezastre. Această exersare prealabilă (simulare, exercițiu, seminar cu jocuri de rol etc.) aduce cel puțin două beneficii: pe de o parte, cei implicați în aplicarea PMC își vor cunoaște rolurile și vor înțelege misiunile ce le revin; pe de altă parte, planul poate fi perfecționat, modificat, adaptat ca urmare a lecțiilor învățate pe timpul exersării.

Este evident faptul că un PMC nu se va referi numai la acțiunile de comunicare pe timpul crizei. Oricât de important ar fi rolul comunicării în situații de criză – și acesta este un adevăr afirmat de către majoritatea specialiștilor în managementul crizelor –, comunicarea singură nu este suficientă pentru rezolvarea situației, este necesar ca ea să fie coordonată cu celelalte activități ale organizației (recuperare, salvare, intervenție, supraveghere etc.). De aceea, în managementul crizelor, o sarcină importantă a compartimentului de relații publice constă în întocmirea unui plan de comunicare de criză (PCC), integrat în cadrul general al PMC; în ultimă instanță, PMC ar trebui să conțină cel puțin un capitol special destinat managementului comunicării în asemenea situații.

## 5. Sugestii pentru planul de comunicare de criză

Încă din stadiul de precriză, organizația trebuie să aibă pregătit un plan de management al crizei (PMC), care include în structura sa și un plan de comunicare de criză (PCC). Înainte însă de a trece la elaborarea unui asemenea plan, specialiștii trebuie să determine care sunt cele mai probabile scenarii de criză cu care s-ar putea confrunta organizația lor, deoarece nu există un PMC general valabil pentru toate tipurile de situații. Astfel, o companie de transport aerian, pentru care cea mai probabilă amenințare o constituie un accident aviatic, va avea pregătit în primul rând un PMC pentru astfel de situații, în timp ce



un partid politic parlamentar ar trebui să planifice cu prioritate gestionarea eventualității eșecului la urne.

Probabilitatea de producere a unui asemenea scenariu trebuie considerată în conjuncție cu potențialul său de a produce un impact negativ<sup>19</sup>. În mod concret, un eveniment a cărui probabilitate de producere este mare nu constituie o situație de criză atâta timp cât impactul său asupra funcționării și reputației organizației este relativ minor. În schimb, un eveniment relativ rar, dar care poate produce un impact major, va trebui luat în calcul atunci când se face planificarea de criză. Cu atât mai mult va trebui luat în considerare un eveniment de mare impact public și a cărui probabilitate de producere este ridicată.

În funcție de scenariul de criză luat în considerare în PMC (criză produsă de factori naturali, criză mediatică, criză produsă de cauze interne etc.), se vor stabili și detaliile PCC.

Pentru realizarea acestui plan, ar trebui identificate în primul rând aspectele de comunicare ce ar putea contribui la rezolvarea eficace a crizei. De asemenea, trebuie luate în calcul și problemele de comunicare ce pot apărea pe timpul crizei și care necesită atenție.

În funcție de amploarea problemelor de comunicare prognozate pentru un anumit scenariu de criză, precum și în funcție de resursele pe care le poate mobiliza organizația într-o asemenea situație, PCC ar trebui să stabilească o celulă de comunicare de criză (CCC). Aceasta ar trebui să aibă cel puțin un reprezentant în EMC, din rațiuni de coordonare unitară a diverselor mesaje ale organizației. CCC va cuprinde atât comunicatorii desemnați de organizație și specificați mai jos, cât și managerii propriu-ziși ai comunicării de criză, oamenii care planifică și coordonează „din spatele scenei”; de regulă, aceștia sunt specialiștii în relații publice.

Apoi, trebuie depistate publicurile relevante, cele care au nevoie să fie informate cu prioritate pe timpul crizei sau care ar putea fi afectate de problemele de comunicare generate de criză. În acest context, nu trebuie neglijat faptul că propriii membri ai organizației constituie, în situații de criză, un public esențial în ceea ce privește necesitatea de informare corectă, suficientă, fluentă și oportună.

În funcție de necesitățile și problemele de comunicare astfel identificate, precum și de publicurile cărora organizația trebuie să li se adreseze în situația de criză, vor trebui stabiliți apoi cei mai potriviți comunicatori. Aceștia pot fi membri ai organizației (manageri, purtător de cuvânt, experți) sau specialiști din exterior, angajați special pentru astfel de evenimente.

Pentru fiecare dintre publicurile care ar putea fi afectate sau interesate, PCC trebuie să conțină mesaje-cheie care să țină cont de specificitățile acestora (așteptări, interese, caracteristici culturale și demografice etc.). În proiectarea mesajelor-cheie se va ține cont de cerința ca acestea să fie unitare: emise de către emițatori diferiți, prin canale diferite și către receptori diferiți, ele trebuie să transmită, în final, aceeași semnificație. Unii specialiști<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, p. 293.

<sup>20</sup> Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 464.

recomandă ca în primul rând să fie stabilite mesajele pentru propriii membri și, în funcție de acestea, să fie proiectate apoi și mesajele pentru celelalte publicuri.

Aceste mesaje trebuie transmise nu numai de către anumiți emițători, așa cum arătam mai sus, ci și prin intermediul unor anumite canale de comunicare, care vor trebui și ele identificate și stabilite în conținutul PCC: comunicare față-în-față, telefoane, rețele intranet și extranet sau internet cu toate posibilitățile aflate la dispoziție (e-mail, newslettere, messenger, blog, site web, VoIP, podcast ș.a.m.d.), documente pe hârtie sau în format electronic, semne și semnale (dacă este cazul), echipamente radio mobile, televiziune cu circuit închis etc. Pentru fiecare public luat în considerare vor fi stabilite cele mai potrivite canale și, în funcție de acestea (publicuri și canale), vor fi finisate și mesajele de transmis.

Pe timpul unei crize, oricât de proactivă ar fi abordarea comunicării, va exista o avalanșă de întrebări și de solicitări de informații, mai ales din partea jurnaliștilor. De aceea, PCC va trebui să conțină o listă cât mai completă cu întrebări posibile, precum și cu răspunsurile adecvate. Adicional, PCC ar trebui să conțină și un dosar de presă sau cel puțin câteva documentare cu informații de background care pot fi utilizate pe timpul crizei. Poate exista chiar o declarație (scrisă, audio, video) pregătită din timp, în care conducătorul organizației prezintă amploarea crizei și eforturile organizației pentru rezolvarea ei; în caz că nu se consideră oportună preînregistrarea unei asemenea declarații, PCC ar trebui să prevadă posibilitatea realizării ei neîntârziată, chiar în primele stadii de manifestare a crizei. În fine, acolo unde este posibil, informațiile propuse pentru utilizare pe timpul crizei trebuie discutate și cu compartimentul juridic, pentru a evita apariția unor complicații juridice suplimentare care să contribuie la agravarea crizei.

În final, PCC ar trebui să se concretizeze într-un document care să conțină elemente precum<sup>21</sup>:

- Pagina de gardă: aceasta ar trebui să conțină cel puțin informații despre data când a fost elaborat planul și datele când au fost efectuate actualizări. Considerăm că această pagină ar trebui să conțină și o minimă indicație cu privire la tipul de scenariu luat în calcul (accident de muncă, dezastru natural, accident tehnologic, faliment, defect de produs etc.).

- Introducere: sub semnătura managerului organizației, introducerea ar trebui să conțină un mesaj persuasiv către membrii implicați cu privire la necesitatea ca PCC să fie privit cu responsabilitate.

- Luare la cunoștință: tabel în care cei implicați în aplicarea PCC confirmă că au luat cunoștință de conținutul acestuia în părțile care îi privesc.

- Repetiții: program cu datele când se vor face repetiții (simulări) privind aplicarea PCC.

- Scop și obiective.

- Listă cu publicurile relevante ale organizației: sunt incluse nu doar publicurile interne, ci și cele externe cu care organizația interacționează pe timpul crizei. Lista nu trebuie să conțină o enumerare generală a publicurilor, ci doar evidența celor care vor fi implicate în scenariul concret luat în considerare.

---

<sup>21</sup> Kathleen Fearn-Banks, *op. cit.*, pp. 297-308.

– Sistemul de notificare a publicurilor: modalitățile de anunțare a publicurilor interne (de exemplu, lanțul de anunțare telefonică), precum și a celor externe.

– Stabilirea membrilor CCC, precum și a membrilor de rezervă.

– Director cu date de identificare a fiecărui membru al CCC și cu modalități de anunțare oportună a acestora (numere de telefon, e-mail, adresă etc.), inclusiv telefoane ale rudelor sau prietenilor dacă este cazul.

– Purtătorul de cuvânt nominalizat pentru acel scenariu de criză. Acesta trebuie să fie selecționat cu mare grijă, deoarece în ochii opiniei publice el nu se reprezintă pe sine, ci reprezintă organizația.

– Liste cu contacte de la instituțiile care intervin în situații de urgență (pompieri, poliție, ambulanță, spitale etc.), precum și de la autoritățile locale care ar putea fi implicate.

– Listă cu contactele din mass-media. Ea conține jurnaliștii (contactele) de la instituțiile media care pot fi interesate/afectate de scenariul de criză luat în calcul. Este indicat ca listarea să fie făcută în ordinea importanței, iar contactele media să fie actualizate cât mai des posibil.

– Specificarea locației în care va funcționa centrul de control al crizei (acest centru reprezintă spațiul în care va fi localizată CCC și echipamentele necesare acesteia). Este indicată chiar stabilirea câtorva locații posibile, nu doar a uneia, deoarece există probabilitatea ca situația de criză să nu poată fi gestionată din locațiile obișnuite, în care membrii CCC își desfășoară activitatea cotidiană.

– Echipamente și materiale necesare.

– Informații preexistente care pot fi utilizate pe timpul crizei (proceduri de siguranță aplicabile, rapoarte anuale, profilul companiei, fotografii, biografii, caracteristici tehnice ale echipamentelor/produselor care ar putea fi implicate în scenariu, hărți și schițe, proceduri privind controlul calității, informații generale despre organizație ș.a.m.d.).

– Mesaje-cheie, special particularizate pentru fiecare categorie de public, având ca scop menținerea credibilității organizației.

– Site web: modalitatea de publicare oportună, pe site-ul organizației, a celor mai relevante și proaspete informații și detalii despre criză. Eventual, dacă organizația are un *dark site* pregătit pentru situații de criză (vezi pagina 193), PCC trebuie să prevadă modalitatea de activare a acestuia.

– Listă cu întrebări-capcană și modalitățile de a răspunde la acestea.

– Listă cu semnalele de avertizare despre posibilitatea apariției unei crize (*prodromes*).

– Listă cu adrese ale site-urilor web și ale e-mailurilor organizațiilor cu care urmează să se coopereze în situația de criză respectivă.

– Formular de evaluare a modului în care s-a acționat pe perioada crizei.

Odată finalizat, proiectul PCC este coordonat cu toate departamentele implicate, apoi prezentat conducerii pentru aprobare. După aprobare, el va fi multiplicat într-un număr suficient de exemplare și distribuit tuturor celor care au responsabilități în aplicarea lui. PCC ar trebui revizuit măcar o dată pe an, după cum ar trebui și testat: fie prin organizarea unor simulări/repetiții, fie prin examinarea scrisă sau orală a membrilor CCC cu privire la cunoașterea responsabilităților pe care le au în situația de criză luată în considerare.

În acest fel, printr-o abordare proactivă a managementului crizelor, impactul distructiv al acestora, precum și afectarea negativă a imaginii organizațiilor în cauză pot fi minimalizate sau chiar evitate.

### Întrebări și probleme

1. De ce este necesară planificarea în managementul crizelor? Dar planificarea comunicării de criză?
2. Ce priorități ar trebui să fie luate în calcul în procesul de planificare a comunicării de criză?
3. Ce elemente conține un plan de comunicare de criză?
4. Este necesară exersarea/simularea PMC și PCC? De ce?
5. Ce principii trebuie avute în vedere în proiectarea funcțiunilor echipei de management al crizei?
6. Care este rolul purtătorului de cuvânt pe timpul crizei?

### Activitate practică

Alegeți o organizație care vă este cunoscută. Pe baza unei cercetări prealabile, stabiliți care este cel mai probabil tip de criză cu care se poate confrunta organizația aleasă. Pentru tipul de criză astfel stabilit, pe baza sugestiilor din capitolul de mai sus, schițați un plan de comunicare de criză (PCC) care să fie integrat în planul general de management al crizei. Stabiliți, de asemenea, componența celulei de criză și rolul fiecăruia dintre membrii acesteia.

### Bibliografie selectivă

- ADUBATO, Steve, *What Were They Thinking? Crisis Communication – The Good, The Bad, and The Totally Clueless*, Piscataway, NJ, Rutgers University Press, 2008.
- CHICIUDEAN, Ion, ȚONEȘ, Valeriu, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, second edition, London, Sage, 2007.
- DAVID, George, *Relații publice – garanția succesului*, ediția a II-a, București, Editura Oscar Print, 2003.
- DAVID, George, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008.
- FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007.
- LUKASZEWSKI, James E., *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II, New York, The Lukaszewski Group, 2000.
- LUKASZEWSKI, James E., *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005.

NEWSOM, Doug, CARRELL, Bob, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004.

SHYH, Yam Guan, „Crisis Management Framework”, 07.04.2008, prezentare PPt, <http://www.slideshare.net/Nostrad/crisis-management-policy-3899101>, accesat la 13.10.2010.

ULMER, Robert R., SELNOW, Timothy L., SEEGER, Matthew W., *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.

# Comunicarea cu publicul intern și cu publicurile relevante în situații de criză

## 1. Comunicarea internă

### 1.1. Necesitatea și utilitatea comunicării interne în situații de criză

Deși, cel puțin din punct de vedere teoretic, importanța comunicării interne pe durata crizelor este recunoscută și acceptată, în practică ea tinde să fie neglijată ca urmare a „privilegiilor demersurilor mediatice”<sup>1</sup>. În realitate, ar trebui să i se acorde o importanță cel puțin egală celei arătate comunicării cu mass-media<sup>2</sup>, deoarece, dacă publicurile interne nu vor avea sentimentul că fac parte „din interior”, se vor comporta asemenea publicurilor externe.

Comunicarea internă este crucială în situații de criză deoarece ea este în măsură să asigure organizației *coeziune și coerență*<sup>3</sup>. Aceste cerințe sunt cu atât mai necesare, cu cât organizațiile de astăzi pot funcționa pe arii geografice întinse, cu granițe nedefinite, cu membri aflați în diferite locații și contexte socio-culturale.

În general, comunicarea internă dintr-o organizație are ca efect, pe lângă altele, preîntâmpinarea apariției unor sentimente individuale sau colective negative precum nesiguranța, teama, mânia, stânjeneala<sup>4</sup>. În situații de criză, lipsa comunicării interne și, în consecință, apariția unor astfel de sentimente sunt cu atât mai periculoase. Iar de aici până la periclitaarea stabilității organizației calea este foarte scurtă.

Dacă în situații normale comunicarea internă constituie o necesitate vitală pentru buna funcționare a organizației, rolul său este esențial în managementul eficient al situațiilor de criză. Conform opiniilor avizate<sup>5</sup>, comunicarea internă este esențială pentru reușita procesului de rezolvare a crizei: cel mai eficace sprijin de care are nevoie organizația poate veni chiar de la angajați, foști membri și familiile acestora dacă ei vor primi informații oportune și vor fi făcuți să conștientizeze că reprezintă o parte a soluției. Același autor

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 102.

<sup>2</sup> Matthew Montague, *Bad Things, Good Companies: A Crisis Communications Handbook*, Ithaca NY, Lulu.com, 2006, p. 22.

<sup>3</sup> Simon Moore, Mike Seymour, *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*, New York, Routledge, 2005, p. 82.

<sup>4</sup> Robin Cohn, *The PR Crisis Bible*, New York, Truman Talley Books, St. Martin's Press, 2000, p. 282.

<sup>5</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. 1.2.

atrage atenția asupra unei greșeli de management frecvente în ceea ce privește rezolvarea crizelor: deși angajații constituie unul dintre cele mai importante segmente de audiență, adesea ei sunt uitați; sau, mai rău, managementul presupune în mod eronat că ei vor participa fără discuție și că vor face sau spune tot ceea ce li se cere.

În loc să se întâmple astfel, lipsa informațiilor corecte, suficiente, oportune și fluente pe timpul unei crize afectează dramatic încrederea pe care oamenii o au în propria lor organizație, punând astfel în pericol determinarea cu care ei ar trebui să coopereze în rezolvarea crizei. De asemenea, lipsa informațiilor adecvate îi poate face pe membrii organizației să fie receptivi la zvonuri – unul dintre marile pericole pe timpul situațiilor de criză –, precum și să răspândească afirmații defetiste; de altfel, Czarnecki<sup>6</sup> consideră că una dintre rațiunile fundamentale ale comunicării interne o constituie evitarea discrepanței dintre interesul extrem de mare al membrilor dornici să afle ceea ce se întâmplă și cantitatea redusă de informație oferită de organizație, discrepanță care, în mod inevitabil, generează zvonurile. În acest fel, în timp ce se confruntă cu o situație de criză, organizația va trebui să facă față și pericolului suplimentar al lipsei de control asupra vizibilității produse de activitatea și/sau afirmațiile propriilor membri. Va trebui, de pildă, să se confrunte fie cu afirmații nefondate făcute de către angajați atunci când aceștia sunt contactați de către jurnaliști, fie cu nemulțumirea angajaților care constată că primesc informații mai degrabă de la cunoscuți sau din mass-media decât de la propria lor organizație<sup>7</sup>. Este ceea ce unii specialiști<sup>8</sup> consideră a fi *aspectul managerial* al comunicării interne pe timpul crizei, prin care se urmărește menținerea motivației membrilor oferindu-li-se informații „direct de la sursă”.

Într-adevăr, la fel ca și alte publicuri relevante pentru organizație, angajații au așteptări foarte mari de la aceasta în situații de criză. Membrii unei organizații aflate într-o asemenea situație se așteaptă ca organizația lor să le asigure protecție, să arate preocupare pentru soarta lor, să manifeste înțelegere și sensibilitate pentru problemele lor. Mare parte a acestor speranțe poate fi îndeplinită dacă organizația se dovedește a fi comunicativă, le spune la timp ceea ce se întâmplă, ceea ce va urma, când se vor sfârși aceste încercări. În caz contrar, dacă organizația nu comunică, ei oricum o vor face, utilizând informațiile pe care le au și percepțiile pe care și le-au creat pe baza lor<sup>9</sup>.

Acolo unde situațiile de criză apar ca urmare a unor incidente/accidente ce afectează integritatea fizică a oamenilor, comunicarea cu o nuanță umană (caracterizată prin empatie și simpatie), rapidă și eficientă cu persoanele cele mai afectate – victimele și familiile acestora – constituie un obiectiv strategic foarte important al comunicării interne pe timpul crizelor (vezi și paginile 152-154); mai mult, pe lângă aspectul uman al comunicării cu cei aflați în suferință, ea este de natură să atenueze interesul media și, în consecință, aria

<sup>6</sup> Al Czarnecki, *Crisis Communications: A Primer for Teams*, Lincoln, NE, iUniverse, 2007, p. 93.

<sup>7</sup> James E. Lukaszewski, *Media Relations Strategies During Emergencies. A Crisis Communication Management Guide*, vol. IV, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. 8.2.

<sup>8</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 102.

<sup>9</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. ix.

relatărilor, concomitent cu consolidarea încrederii comunității locale, a opiniei publice, a oficialităților și – foarte important – a propriilor angajați<sup>10</sup>.

Pe de altă parte, comunicarea internă eficientă pe timp de criză are scopul de a prezerva încrederea și loialitatea propriilor membri. Mai mult decât atât, ea poate fructifica rezultatele obținute anterior în privința managementului atitudinilor angajaților. Într-adevăr, angajații nu sunt proprietari sau deținători ai activelor și produselor organizației, astfel încât să aibă interese materiale evidente în apărarea acestora; în schimb, ei au atitudini, care pot fi ostile sau favorabile proceselor organizaționale. Aceste atitudini, cultivate anterior prin acțiuni de comunicare internă, pot fi fructificate, prezervate sau chiar potențate cu ajutorul comunicării de criză<sup>11</sup>.

Elementele comunicării de criză sunt de asemenea utile atunci când este cazul rezolvării sau ținerii sub control a unor evenimente cu potențial de criză, precum restructurările de personal, raționalizarea resurselor, negocieri în procesul muncii, întreruperi ale funcționării cauzate de greve<sup>12</sup>.

În cazuri cu implicații în justiție, atunci când organizația sau membri ai ei sunt parte într-un proces, există de asemenea acțiuni importante de comunicare internă care pot menține încrederea internă, poate chiar un anumit echilibru psihic, în timp ce procesul se desfășoară: briefing-uri cu managerii-cheie cu privire la mersul procesului din punct de vedere legal (cum evoluează aspectele legale, cine sunt cei implicați, care este vocabularul juridic de utilizat în această situație, care sunt tendințele de evoluție, care sunt pașii procesului, ce aspecte legale trebuie să comunice și ei mai departe oamenilor din subordine astfel încât să fie asigurată unitatea mesajului). Aceste acțiuni trebuie efectuate în strânsă cooperare cu consilierii juridici și în conformitate cu recomandările lor de specialitate<sup>13</sup>.

În fine, dacă pentru buna funcționare a unei organizații fluxurile comunicaționale de sus în jos sunt foarte utile, reciproca este și ea valabilă, mai ales pe timp de criză. Într-adevăr, comunicarea de jos în sus oferă managerilor un feedback important, pe care poate nu-l primesc în totalitate de la membrii staff-ului și de la managerii de pe nivelurile ierarhice intermediare, care acționează ca niște filtre atunci când este vorba de comunicare pe verticală, fie ea în sensul descendent sau în cel ascendent<sup>14</sup>.

Din aceste motive, ar fi ideal ca membrii organizației să afle despre criză din surse interne, acțiune care va prezerva sau chiar va potența credibilitatea organizației în fața propriilor membri. Dat fiind însă caracterul imprezvizibil al unei crize, există posibilitatea ca mass-media să aibă întâietate și față de informarea publicului intern. Chiar și în acest caz, managementul organizației trebuie să conștientizeze necesitatea de a comunica rapid, corect și complet cu propriii membri și să aplice planul pregătit anterior în acest sens.

<sup>10</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005, p. 2.2.

<sup>11</sup> James E. Lukaszewski, *War Stories and Crisis Communication Strategies. A Crisis Communication Management Anthology*, vol. I, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. 6.9.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 6.11.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 7.20.

<sup>14</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, pp. 293-294.



## 1.2. Comunicarea internă în planul de comunicare de criză

Înainte de a planifica modalitățile de comunicare de criză, un bun specialist trebuie să știe și să accepte faptul că procesul de comunicare internă de criză nu începe odată cu declanșarea evenimentelor specifice crizei propriu-zise și nici nu ia sfârșit imediat după restabilirea controlului asupra acestora<sup>15</sup>. El reprezintă un *continuum* care este, de asemenea, prezent atât în perioada de precriză, cât și în cea de postcriză.

Primele două priorități ale unui PCC eficient trebuie să aibă în vedere limitarea, aducerea sub control și finalizarea problemei care a generat criza, respectiv gestionarea problemei victimelor și a persoanelor care au fost cel mai grav afectate. A treia prioritate recomandată de experți constă în comunicarea cu angajații<sup>16</sup>.

Pentru aceasta, în planul de comunicare de criză ar trebui prevăzută o echipă de comunicare internă, ale cărei acțiuni să conștina în: diseminarea alertelor către propriii membri; identificarea întrebărilor la care comunicarea internă trebuie să ofere răspunsuri; răspunsuri la întrebările astfel identificate; coordonarea comunicării în cazuri de evacuare a personalului; informații oportune și complete cu privire la normele și procedurile de protecție și securitate; coordonarea și supravegherea modului în care decurge comunicarea referitoare la victime; coordonarea și supravegherea modului în care decurge comunicarea cu angajații<sup>17</sup>. Pe lângă acestea, în opinia noastră, echipa de comunicare internă ar trebui să vegheze la unitatea mesajelor transmise către publicurile interne, la consistența și oportunitatea lor, la compatibilitatea acestora cu mesajele transmise altor publicuri (mass-media în primul rând).

În procesul de comunicare internă, în special pe timpul unei crize, comunicatorii trebuie să țină seama de valorile esențiale ale membrilor (angajaților) care constituie subiect al comunicării: supraviețuirea organizației din care fac parte; siguranța personală la locul de muncă; recunoașterea profesională (mai ales din partea superiorilor); apetența pentru sarcini care nu le periclitează siguranța proprie sau sănătatea; adevărul (în special din partea superiorilor); calitatea mediului în care lucrează: absența unor temeri cu privire la posibilitatea de rănire, la substanțe toxice, la intervenții ale unor colegi stupizi, absența presiunilor psihice generate de adaptarea la mediul de lucru (echipă, calitatea muncii etc.) sau de schimbări bruște ale statutului în organizație (schimbarea neanunțată a locului sau condițiilor de muncă, concedierea neanunțată etc.), acceptarea superiorilor (perceperea acestora ca manageri buni și drepecți, lipsa interferențelor politice în activitatea organizațională etc.)<sup>18</sup>.

Vorbind tot despre valori, de această dată despre cele pe care le promovează organizația însăși, este de observat că membrii le percep ca fiind de două tipuri<sup>19</sup>: valori *hard*

<sup>15</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 103.

<sup>16</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, pp. 2.2-2.3.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 6.8.

<sup>18</sup> James E. Lukaszewski, *Media Relations Strategies During Emergencies. A Crisis Communication Management Guide*, vol. IV, New York, The Lukaszewski Group, 2000, p. 5.5.

<sup>19</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, pp. 295-296.

(profitabilitatea companiei, supraviețuirea organizației, calitatea produselor) și valori *soft* (respectul pentru clienți și angajați, integritate). Dacă valorile *hard* sunt în general bine comunicate de către management și percepute de către angajați, cele *soft* sunt mai puțin scoase în evidență, în consecință ele se bucură de mai puțină credibilitate din partea membrilor. De aceea, ele trebuie comunicate cu insistență încă din perioada de precriză, astfel încât pe timpul crizei propriu-zise să fie percepute corespunzător și să constituie un ajutor în rezolvarea acesteia.

Comunicarea internă pe timp de criză trebuie să aibă în vedere și pregătirea propriilor membri cu privire la mesajele pe care aceștia le pot transmite către clienți, parteneri, media, familii, comunitățile locale. Recomandarea de a evita întrebările și de a menține tăcerea asupra evenimentelor este la fel de contraproductivă în situații de criză ca și lipsa de preocupare pentru unitatea și veridicitatea mesajelor. Pentru a evita astfel de inconveniente, specialiștii<sup>20</sup> recomandă ca angajații, mai ales cei care vor fi probabil implicați în relații de comunicare de genul celor enumerate mai sus, să primească în timp util (cât mai repede cu putință) un text nu mai mare de o pagină care să conțină informațiile esențiale despre situația cu care se confruntă organizația.

Mai mult decât atât, atunci când vorbim despre comunicarea cu mass-media pe timpul crizei, în opinia noastră trebuie realizată o coordonare cât mai bună a acesteia cu comunicarea internă, iar modalitățile de coordonare trebuie specificate cu claritate în PCC. De exemplu, în unele lucrări de specialitate<sup>21</sup> se recomandă ca membrii organizației să aibă acces la declarațiile de presă ale organizației înainte de difuzarea acestora; această informare prealabilă poate fi efectuată fie pe parcursul briefing-urilor de informare internă, fie prin e-mail, newsletter, afișare.

În plus, unul dintre obiectivele comunicării interne pe timp de criză ar trebui să constea în punerea la curent a membrilor cu mesajele-cheie, temele și exemplele pe care organizația intenționează să le utilizeze în comunicarea cu publicurile sale relevante (altele decât mass-media)<sup>22</sup>. Într-adevăr, membrii vor comunica și ei, în diferite modalități și ocazii, cu astfel de publicuri (membri ai familiilor lor, prieteni, cunoscuți, membri ai comunităților locale) care receptează cu mare interes „informațiile din interior” pe care aceștia le pot oferi; aceste informații se bucură de o mare credibilitate ca urmare a influenței factorilor de proximitate: cei care oferă asemenea detalii se află chiar în miezul evenimentelor sau în imediata lor apropiere. Atâta timp cât membrii cunosc temele și mesajele organizației, ei vor fi în măsură să asigure unitatea de mesaj atât de necesară în astfel de situații.

Nu în ultimul rând, PCC ar trebui să prevadă modalități de implicare a echipei de comunicare internă în programe de asistență a membrilor (angajaților). Pe lângă compasiune (vezi paginile 148-149), angajații au nevoie și de alte informații, mult mai prozaice, cum ar fi modul în care vor fi plătiți pe durata crizei, atât pentru activitățile în vederea aducerii

<sup>20</sup> James E. Lukaszewski, *op. cit.*, p. 9.12.

<sup>21</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, London, The Institute of Public Relations, Kogan Page, 1998, p. 198; Al Czarnecki, *op. cit.*, p. 93.

<sup>22</sup> James E. Lukaszewski, *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005, p. 2.3.

sub control a acesteia, cât și pentru activitățile de rutină. De aceea, ar fi utilă includerea în CCC a unui reprezentant al departamentului de resurse umane, care să presteze astfel de activități de asistență<sup>23</sup>.

### 1.3. Modalități practice de comunicare internă

Comunicarea internă pe durata unei crize trebuie să fie caracterizată de *onestitate* și *deschidere*<sup>24</sup>. Pe lângă aceste două caracteristici esențiale, noi am mai adăuga *oportunitatea* (informarea la timp) și *deplinătatea* (furnizarea tuturor informațiilor de care au nevoie membrii organizației care se confruntă cu o criză).

Printre acțiunile practice care asigură succesul comunicării interne, specialiștii<sup>25</sup> recomandă:

– Ținerea operativă la curent a membrilor cu privire la evoluția situației. Atunci când se poate, această informare a membrilor ar trebui să se producă înainte ca situația să ajungă la cunoștința presei (vezi și pagina 146), pentru a le asigura informații corecte și exacte și pentru a evita astfel influența posibilelor distorsionări ale situației în relatările media. În acest fel vor fi evitate întrebări – îndreptățite de altfel – de genul: „Ce se petrece aici?”, „Ce mi se ascunde?”, „De ce trebuie să aflu toate acestea din presă și de la cunoscuți?”, „Cine are grijă de noi?”, „Cum vor evolua lucrurile?”.

– În informarea oportună a membrilor trebuie să existe consistență, corespondență între cele spuse și faptele reale. „Una dintre practicile cele mai periculoase este să predici una și să faci alta”, susține Robin Cohn<sup>26</sup>.

– Compatibilitatea mesajelor interne cu cele externe. Informațiile distribuite în interior trebuie să fie la fel de factuale și de corecte ca și cele distribuite publicurilor externe, în special presei (opinie împărtășită și de Huff<sup>27</sup>). Chiar dacă tonul comunicării este mai puțin oficial decât cel utilizat pentru publicurile externe, membrilor li se vor transmite aceleași referințe. Pe de altă parte, această compatibilitate este necesară deoarece faptul că o informație este comunicată unui public intern nu reprezintă în mod necesar o garanție că acea informație va rămâne „în interior”, dimpotrivă, este plauzibil ca ea să devină publică<sup>28</sup>.

– Toți membrii trebuie să primească aceleași informații. Chiar dacă modelate în funcție de particularitățile segmentului receptor, ele trebuie să fie compatibile, să nu existe contradicții și discrepanțe între ceea ce știu unii membri și ceea ce știu alții.

– Dacă nu s-a făcut acest lucru mai devreme, cel puțin în timpul crizei membrii trebuie sfătuiți cu insistență să direcționeze, cu toată politețea și sollicitudinea, cererile de

---

<sup>23</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 135.

<sup>24</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 198.

<sup>25</sup> James E. Lukaszewski, *op. cit.*, pp. 2.3-2.4.

<sup>26</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, p. 295.

<sup>27</sup> Ágnes Huff, „Crisis Communications: External and Internal”, in W. Timothy Coombs (editor), *PSI Handbook of Business Security*, Westport, Praeger Security International, 2008, p. 181.

<sup>28</sup> Matthew Montague, *op. cit.*, p. 22.

informații și întrebările pe care le primesc către purtătorul de cuvânt: „Vă voi pune în legătură cu purtătorul de cuvânt al organizației noastre, care trebuie să aibă informațiile cele mai actuale și mai complete” (atitudine recomandată și de Regester și Larkin<sup>29</sup>). În niciun caz nu trebuie să rezulte că membrilor li s-a impus tăcerea (impunerea tăcerii este, de altfel, total contraproductivă în astfel de cazuri), ci trebuie să transpară dorința acestora de a-i îndruma pe solicitanți către cea mai completă și mai credibilă sursă de informații. Dacă oamenii nu au fost antrenați sau măcar avertizați cu privire la modalitățile politicoase de a-i îndruma pe solicitanți către purtătorul de cuvânt, există pericolul ca reacțiile celor întrebați să fie de genul „Nu avem voie să vorbim cu presa” sau „V-aș răspunde, dar mă tem că voi fi concediat”, reacții care, în loc să contribuie la reducerea efectelor negative ale crizei, le vor inflama și mai mult.

– În informarea membrilor organizației, cea mai bună modalitate de comunicare este față-în-față. Chiar dacă „șefii cei mari” nu vor fi întotdeauna disponibili, superiorii diferitelor niveluri ierarhice pot face acest lucru. Comunicarea directă este mult mai credibilă și mai completă decât distribuirea sau afișarea vreunui memorandum cu ultimele evoluții ale situației. Într-adevăr, studiile<sup>30</sup> arată că membrii unei organizații preferă să primească informații, în ordine descrescătoare, de la șefii lor nemijlociți, din adunări ale unor grupuri mici, de la managerii aflați în vârful ierarhiei, din presă și, în fine, din bârfe; după cum lesne se poate constata, modalitățile de comunicare directă sunt cele mai agreate. De aceea, briefing-urile interne constituie o modalitate frecventă de comunicare cu propriii membri pe durata crizei; ele pot fi organizate fie la începerea activității cotidiene (intrarea în schimb, de exemplu), fie ori de câte ori apar informații noi<sup>31</sup>; briefing-urile interne constituie de asemenea un bun prilej de a mulțumi celor care contribuie la aducerea sub control a situației, precum și de a răspunde întrebărilor.

– Discuțiile de la om la om sunt și ele recomandate, deoarece stimulează comunicarea bilaterală și, în acest fel, diminuează efectul „radio șanț” (*grapevine effect*), care are o mare contribuție în distorsionarea reprezentărilor despre evoluțiile procesului.

– Acolo unde este posibil, membrii trebuie încurajați să-și reia sau să-și continue activitățile obișnuite, normale de la locul de lucru. Într-adevăr, nu întotdeauna toți membrii organizației sunt implicați în rezolvarea unei situații de criză, fiind astfel obligați să renunțe la rutinele cotidiene și să presteze activități specifice pentru rezolvarea situației. Cei care nu sunt implicați direct în managementul crizei trebuie stimulați să-și continue activitatea normală; în acest fel impactul economic al crizei va fi diminuat și – ceea ce este mai important – va fi diminuat și impactul mediativ nefavorabil din perioada imediat următoare, când va exista o apetență deosebită pentru relatarea dezordinilor și perturbărilor funcționale produse de criză.

– Compașiunea este foarte prețioasă în menținerea confortului psihic al membrilor: în spațiul organizațional se produc evoluții neașteptate și preponderent negative, explozive,

<sup>29</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 198.

<sup>30</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, pp. 290-291.

<sup>31</sup> Al Czarniecki, *op. cit.*, p. 93.

unii colegi sunt afectați, răniți, amenințați sau chiar uciși, pagubele materiale pot fi consistente, pot exista urmări ale unor dezaastre naturale, criza poate consta în acte de violență extremă, percepțiile publice pot fi amenințătoare sau cel puțin nefavorabile. Toate aceste aspecte pun la grea încercare echilibrul psihic al membrilor organizației încercate de criză; în plus, în astfel de situații, „emoțiile copleșesc rațiunea”<sup>32</sup>. De aceea, înțelegerea față de starea lor emoțională este importantă. Dacă este posibil, este recomandată chiar activarea unei linii telefonice gratuite pentru angajați, unde membrii organizației, sub garanția confidențialității, pot să-și exprime nelămuririle și îngrijorările și pot primi dovezi ale compasiunii managementului. Uneori, mai ales atunci când există victime, pot fi utile chiar ședințe de consiliere individuale ori de grup (*debriefing sessions*<sup>33</sup>) sau discuții cu lideri spirituali (preoți, de exemplu). De asemenea, imediat după încetarea crizei propriu-zise, sunt recomandate ședințe (*defusing sessions*<sup>34</sup>) în care membrilor să li se recomande cadrul general pe care trebuie să-l adopte în comportamentul lor astfel încât să depășească în condiții bune stresul provocat de criză.

– Pe de altă parte, membrii trebuie și ei stimulați, la rândul lor, să perceapă rezolvarea problemei ca pe o responsabilitate comună, atât a organizației, cât și a lor înșiși<sup>35</sup>.

– Contribuția membrilor la rezolvarea crizei trebuie recunoscută și apreciată. Ceilalți membri trebuie să afle despre aportul celor implicați în managementul crizei, după cum trebuie să afle și despre mulțumirile aduse pentru aceste contribuții.

– Trebuie să existe și să fie sesizabil un sentiment de continuitate de-a lungul întregului proces. Astfel, membrii trebuie să perceapă cu claritate faptul că refacerea de pe urma crizei progresează permanent, că această preocupare este de actualitate. Tendința managementului de a stopa comunicarea de îndată ce atenția publică tinde să scadă trebuie evitată, deoarece va produce cu certitudine o pierdere de credibilitate. Mai mult decât atât, tendința (firească, de altfel) de a trece sub uitare ceea ce s-a întâmplat poate avea efecte negative de lungă durată asupra moralului propriilor membri și al familiilor acestora<sup>36</sup>: unii dintre ei vor fi profund marcați de evenimente pentru o perioadă lungă de timp; alții nu vor rezista acestei presiuni și vor părăsi organizația, dacă nu din alte motive, cel puțin din teama că astfel de lucruri se vor repeta; alții, în fine, vor simți și vor manifesta o mare mânie față de organizație, chiar dacă aceasta nu este vinovată; de aceea, organizația trebuie să comunice eficient cu propriii săi membri în perioada de postcriză, acordând consiliere de specialitate dacă este cazul și încercând să redirecționeze furia și frustrările acumulate într-o direcție constructivă (cum ar fi determinarea de a căuta soluții de protecție și de securitate a muncii care să elimine posibilitatea unor noi accidente de muncă).

– O persoană importantă din organizație trebuie să fie percepută permanent ca prezentă și responsabilă, până când problema este rezolvată. Prezența unei persoane proeminente

---

<sup>32</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, p. 290.

<sup>33</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 136.

<sup>34</sup> *Idem.*

<sup>35</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 198.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 200.

care își asumă responsabilități manageriale este esențială pentru menținerea și consolidarea încrederii în organizație pe durata crizei. De asemenea, ea poate contribui la reducerea pierderilor colaterale care pot apărea ca urmare a percepției conform căreia procesul nu este gestionat în niciun fel sau nu este gestionat corespunzător.

O modalitate îndrăzneată de implicare interactivă a membrilor în comunicarea internă pe timp de criză o constituie *certificarea angajaților*<sup>37</sup>: în perioada de precriză, pot fi selectați, în funcție de performanțele lor profesionale și comunicaționale, angajați care să fie pregătiți pentru a funcționa ca „aliați în comunicare”; în funcție de specificul organizației, se stabilesc anumite standarde pe care trebuie să le îndeplinească membrii selectați, precum și modalitățile de pregătire a lor în materie de comunicare, periodicitatea pregătirii, periodicitatea verificării măsurii în care comunicatorii se mențin în limitele calitative ale standardelor stabilite, periodicitatea recertificării, modalități de decertificare etc. Acești aliați vor fi capabili ca, pe timp de criză, să potențeze mesajele organizației atât în mediul intern, cât și în cel extern. De asemenea, ei pot fi antrenați pentru a fi implicați în scenarii specifice sau în orice situație de criză cu care se poate confrunta organizația.

Pe lângă acești „aliați în comunicare” din interior, este evocată și posibilitatea implicării unor *comunicatori profesioniști din comunitatea locală*, identificați din timp, menționați în PCC și pregătiți cu privire la specificul organizației<sup>38</sup>.

În materie de comunicare internă, Fernandez și Merzer<sup>39</sup> sugerează, de asemenea, posibilitatea *invitării unor experți externi* care să explice membrilor riscurile probabile, măsurile și procedurile cele mai eficiente. Această acțiune va contribui la succesul organizației în rezolvarea sau ținerea sub control a crizei.

## 2. Comunicarea cu publicurile relevante (*stakeholders*)

Citând definiția lui W. Edward Freeman, specialistul în management public John M. Bryson consideră că noțiunea de „public relevant” (*stakeholder*) se referă la „orice grup sau individ care poate afecta sau poate fi afectat de îndeplinirea obiectivelor organizației”<sup>40</sup>.

În acord cu preceptul potrivit căruia *anticiparea și planificarea* reprezintă cele mai utile instrumente în managementul unei crize, specialiștii în relații publice trebuie să fie întot-

<sup>37</sup> Peter M. Curtis, *Maintaining Mission Critical Systems in a 24/7 Environment*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 12.

<sup>38</sup> Jan Thenell, *The Library's Crisis Communications Planner: A PR Guide for Handling Every Emergency*, Chicago, American Library Association, 2004, p. 56.

<sup>39</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *Jane's Crisis Communications Handbook*, Coulsdon, Jane's Information Group, 2003, p. 153.

<sup>40</sup> John M. Bryson, „What to Do When Stakeholders Matter. A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques”, comunicare prezentată la National Public Management Research Conference, Washington, DC, 9-11.10.2003, accesată pe 19.08.2010 la adresa [http://www.governat.eu/files/files/pb\\_bryson\\_stakeholder\\_identification.pdf](http://www.governat.eu/files/files/pb_bryson_stakeholder_identification.pdf), p. 3.

deuna conștienți de faptul că, înainte de apariția unei situații de criză, cea mai importantă acțiune a lor o reprezintă transmiterea constantă, cotidiană, cu caracter de rutină, a unor mesaje pozitive – fundamentate, bineînțeles, pe performanțe pozitive! – despre propria organizație. Această acțiune, dacă este desfășurată în mod profesionist, poate educa publicurile organizației, le poate consolida sentimentul de încredere, astfel încât, în situații critice, organizația să se bucure de credibilitate și de bunăvoință în loc de ostilitate și suspiciune.

Fiecare organizație, în funcție de specificul ei, își are propriile publicuri care prezintă relevanță pentru funcționarea sa. Dacă aceste publicuri au importanță în funcționarea normală a unei organizații, ele devin cu atât mai importante în situații de criză, deoarece activismul lor poate agrava substanțial situația; mai mult decât atât, activismul publicurilor relevante (*stakeholder activism*) constituie adeseori el însuși una dintre cauzele apariției unor crize<sup>41</sup>. De asemenea, în funcție de încrederea pe care o acordă organizației, aceste publicuri vor opta pentru una dintre variantele concurente ale relațiilor despre criză (variantele mass-mediei, zvonuri, variante ale liderilor de opinie ș.a.m.d.), de aceea eforturile de comunicare ale organizației trebuie să susțină – pe baza elementelor și evoluțiilor reale – credibilitatea propriei versiuni; mai mult, în acest efort, organizația pornește cu prima șansă dacă în precriză s-a străduit să construiască o relație de încredere cu publicurile sale, acestea fiind astfel tentate să aștepte poziția organizației și să-i acorde credit.

În activitatea de relații publice, un bun specialist va acorda întotdeauna prioritate determinării publicurilor relevante pentru organizația sa, deoarece această acțiune va permite modelarea mesajelor-cheie potrivite pentru fiecare dintre aceste categorii. Determinarea din timp a publicurilor relevante pentru anumite scenarii de criză cu care s-ar putea confrunta organizația reprezintă și ea o prioritate a activității desfășurate în special în precriză.

Acceptând diversitatea și singularitatea publicurilor relevante pentru fiecare organizație în parte, specialiștii enumeră totuși câteva categorii care se vor regăsi în mediul social al multor organizații și în multe dintre situațiile de criză<sup>42</sup>: victimele și membrii de familie ai acestora, propriii membri (comunicarea cu aceștia a fost detaliată mai sus, vezi paginile 142-150), comunitatea locală, clienții, investitorii, instituțiile guvernamentale (instituții de impunere a legii, instituții de reglementare, oficiali aleși prin vot). Cohn<sup>43</sup> mai adaugă câteva astfel de publicuri: acționarii, analiștii, intermediarii; în fine, Regester și Larkin<sup>44</sup> menționează în mod special serviciile de urgență ca public relevant în situații de criză.

Comunicatorii organizației trebuie să fie conștienți de importanța unui proces interactiv de comunicare: organizația nu trebuie doar să *spună*, ci și să *asculte* ceea ce au de spus publicurile sale. Ei trebuie de asemenea să țină cont de imperativul evitării cu orice preț a speculațiilor: vor fi furnizate doar informații factuale bazate pe certitudini, nu prognoze ce iau în calcul rezultate ale unor evenimente în desfășurare; în perioada de precriză pot fi organizate chiar antrenamente pentru evitarea pericolului speculațiilor.

---

<sup>41</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 8.

<sup>42</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, p. 145.

<sup>43</sup> Robin Cohn, *op. cit.*, p. 238.

<sup>44</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 199.

Interacțiunea cu publicurile relevante este importantă pentru organizație, deoarece ea poate produce, într-o măsură mai mare sau mai mică, în funcție de capacitățile comunicabile ale actorilor implicați, *beneficii* precum<sup>45</sup>:

- afirmarea autorității și capacității de a pune capăt crizei;
- diseminarea corectă a informațiilor care nu sunt destinate presei (cum ar fi informațiile sensibile difuzate victimelor și familiilor acestora);
- confirmarea faptelor, putând astfel controla impactul zvonurilor;
- asigurarea securității și siguranței publice (de exemplu, prin difuzarea unor anunțuri despre măsuri sanitare profilactice sau preventive și despre locațiile unde cei interesați pot beneficia de acestea);
- identificarea organizației înseși cu oamenii implicați în rezolvarea crizei sau afectați de aceasta;
- constatarea îngrijorărilor, temerilor și nevoilor celor afectați de criză;
- înțelegerea mai profundă și mai detaliată a naturii situației de criză;
- reducerea pagubelor care ar mai putea apărea;
- continuarea funcționării organizației, a operațiunilor acesteia aflate în desfășurare;
- evitarea unor rezultate negative, precum pierderea sprijinului public sau financiar;
- elaborarea unui îndemn la acțiune: încercarea de a implica publicurile relevante în efortul de răspuns la criză;
- autorii citați detaliază ceva mai departe<sup>46</sup> un alt avantaj al comunicării bilaterale cu publicurile relevante: sesizarea potențialelor pericole generate de mediatizarea negativă și prevenirea sau contracararea acestora prin diseminarea propriilor informații (cifre, statistici, fotografii, mărturii, opinii ale experților etc.).

La fel ca în toate situațiile de comunicare în care se implică organizația, pe durata crizei este necesar ca mesajele transmise publicurilor relevante să fie *complementare* celor difuzate către mass-media. Bineînțeles că aceste publicuri vor primi și alte tipuri de informații, diferite de cele destinate presei: necesitatea de a face schimbări în programul normal de funcționare a organizației, în ordinea priorităților, în oferta organizației și în așteptările sale față de diferitele publicuri ș.a.m.d.

Pe timpul unei crize caracterizate de evenimente violente (dezastre naturale, accidente industriale majore, confruntări sociale, terorism și acte de violență la locul de muncă), de amenințări majore sau de pierderi financiare însemnate apare un public cu totul nou pentru organizația implicată, public care reclamă o atenție specială, inclusiv în materie de comunicare: *victimele*<sup>47</sup>. Este vorba de persoanele care au de suferit fizic, psihic, material sau financiar din cauza evenimentelor menționate. În cele mai multe cazuri, persoanele afectate pot suferi atât vătămări fizice, cât și traume psihologice, uneori chiar de lungă durată: anxietate, teamă, depresii, coșmaruri etc. De aceea, membrii acestui public se așteaptă ca organizația pe care o percep ca fiind responsabilă pentru această stare de lucruri să

<sup>45</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, pp. 145-146.

<sup>46</sup> *Ibidem*, pp. 147-148.

<sup>47</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 136.



le acorde atenție, să dovedească preocupare pentru soarta lor. În această privință, comunicatorii organizației trebuie să manifeste foarte multă atenție, deoarece exprimarea compasiunii pentru victime este destul de ușor asociată în mentalul public cu recunoașterea vinovăției organizației, iar asemenea asocieri pot fi utilizate chiar în instanță, ca dovadă a culpabilității organizației.

Unii autori<sup>48</sup> plasează comunicarea cu victimele și cu familiile acestora pe primul loc în ordinea priorităților de comunicare cu publicurile relevante. Într-adevăr, aceste două publicuri au nevoie de informații specifice, consistente și oportune, înainte ca acestea să fie diseminate către mass-media. Astfel, de exemplu, o regulă de bază a comunicării de criză interzice facerea publică a numelor victimelor (mai ales atunci când este vorba de morți) înainte ca familiile să fi fost anunțate, deoarece șocul aflării din presă a unei asemenea tragedii este inimaginabil de dureros pentru membrii de familie. Ca măsură suplimentară de precauție și dovadă de compasiune pentru familii, autorii menționați recomandă chiar ca, după ce membrii acestora au fost anunțați, să li se acorde un răgaz de timp în care ei, la rândul lor, să anunțe alți membri de familie, prieteni, cunoscuți; după scurgerea acestui răgaz, numele și detaliile referitoare la victime pot fi, în sfârșit, aduse la cunoștința mass-mediei.

Pentru a ilustra cât mai convingător atenția care trebuie acordată familiilor victimelor, redăm în continuare un pasaj referitor la regulile stabilite de US National Transportation Safety Board pentru protejarea membrilor de familie ai victimelor accidentelor aviatice:

– *Hotel*: pentru a le asigura intimitatea, va fi desemnat un singur hotel pentru victime și familii, separat de alte clădiri pe care organizația le utilizează pentru Centrul de Criză. Vor fi eliberate carduri de identificare pentru membrii familiilor. (Uneori, reporterii se dau drept membri de familie pentru a obține acces și a intervieva membri ai familiilor).

– *Pază*: dacă este necesar, va fi asigurat personal de pază, pentru a preveni intrarea neautorizată a jurnaliștilor în hotelul familiilor.

– *Linii telefonice pentru informare*: membrilor de familie li se va aduce la cunoștință un număr de telefon privat, gratuit, unde li se vor furniza informații despre identificarea victimelor, eforturile de lichidare a urmărilor, asistență medicală sau psihologică.

– *Asistență generală*: vor fi furnizate informații despre eforturile autorităților locale, cum ar fi punctele de contact pentru instituțiile care asigură investigațiile judiciare (penale), pentru spitale și pentru cei care fac investigațiile medicale.

– *Servicii funerare*: acestea trebuie organizate în apropiere de locul incidentului, iar accesul membrilor de familie va fi permis. (Poate fi stabilit un *media pool*<sup>49</sup> pentru a asigura mediatizarea).

---

<sup>48</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, p. 150.

<sup>49</sup> Termenul *media pool* desemnează un grup ce cuprinde un număr limitat de jurnaliști (din motive de spațiu, acces etc.), grup alcătuit conform unor criterii agreeate în prealabil cu reprezentanții media. Acest grup asigură material pentru un număr mare de instituții media (nu doar pentru cele la care lucrează), care pot prelua materialele brute și le pot edita în funcție de specificul lor. Desemnarea unor asemenea echipe limitate ca număr este practică frecvent în cazul operațiunilor militare.

– *Briefing cu alte organizații implicate*: se va organiza un briefing în care reprezentanți ai altor organizații vor descrie și/sau coordona măsurile de asistență pe care acele organizații le întreprind în sprijinul familiilor<sup>50</sup>.

În comunicarea cu victimele, nu trebuie uitat faptul că există și alte publicuri interconectate cu această categorie, publicuri cu care organizația trebuie să comunice, ținând însă seama de necesitatea integrării comunicării cu ceea ce se va transmite victimelor: rudele acestora, cei care ar putea fi expuși în continuare pericolului de a deveni victime, colegi, cunoscuți, membri ai comunităților locale din care fac parte victimele etc.<sup>51</sup> Este de la sine înțeles că actele de comunicare cu aceste publicuri vor fi adaptate în funcție de specificul lor (măsura și modalitățile în care oamenii sunt afectați de criză, vârstă, sex, religie, cultură, apartenență etnică etc.), însă aceste acte trebuie să fie integrate, să transmită, în esență, aceleași semnificații, să evite discordanțe între informațiile difuzate fiecărei categorii.

*Membrii comunității locale* constituie și ei un public important pentru organizația care se confruntă cu o criză. În astfel de situații, organizația va comunica oricum, intenționat sau nu, dar în mod indirect cu comunitatea locală: prin intermediul propriilor membri care sunt, în același timp, membri ai diferitelor comunități locale; prin intermediul mass-mediei; prin intermediul instituțiilor și autorităților implicate în soluționarea crizei.

Această modalitate de comunicare are însă un caracter preponderent empiric, ea se produce pe cale naturală, nu ca urmare a unei abordări strategice. De aceea, este recomandabil ca organizația să planifice și să practice un efort de comunicare suplimentar, proactiv. Ca modalități concrete de *comunicare proactivă cu comunitatea locală*, putem enumera<sup>52</sup>:

- plasarea unor anunțuri, scrisori deschise, notificări etc. în presa locală;
- identificarea liderilor neoficiali de opinie din comunitate (lideri religioși, în materie de afaceri, de opinii politice, de protecție a mediului ș.a.m.d.) și comunicarea cu aceștia;
- scrisori trimise membrilor comunității prin poștă;
- întâlniri (adunări) cu membrii comunității;
- crearea unei secțiuni speciale, dedicate managementului situației de criză, pe site-ul web al organizației, cu date de contact, informații de background, răspunsuri la întrebări etc.

O altă categorie importantă de publicuri relevante pentru organizația aflată în criză o reprezintă *serviciile de urgență*, care sunt aproape întotdeauna prezente în astfel de situații: poliție, pompieri, ambulanță, alte structuri care intervin în situații de urgență. Într-adevăr, una dintre caracteristicile situațiilor de criză constă în faptul că, de cele mai multe ori, organizația nu poate rezolva ea însăși situația și este obligată să apeleze la sprijinul acestor instanțe exterioare. Dacă există o cooperare corespunzătoare în materie de comunicare cu aceste servicii, ele pot absorbi o parte a cererii de informații și o pot rezolva prin inter-

<sup>50</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, p. 151.

<sup>51</sup> Kristina Smith, *The Victim's Need for Information*, comunicare prezentată în cadrul Crisis Communication Seminar organizat de Swedish Emergency Management Agency la Stockholm, 9-11 octombrie 2002 (rezumat publicat în broșura seminarului), p. 19.

<sup>52</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, p. 155.

mediul propriilor structuri de comunicare (birouri de presă, purtători de cuvânt); în același timp, ele își vor asuma obligațiile care le revin și vor comunica despre aceasta, micșorând astfel presiunea solicitărilor de informații cu care se confruntă organizația<sup>53</sup>.

Mai mult decât atât, aceste servicii vor avea un interes special în comunicarea cu media, deoarece vor dori să evidențieze curajul și bravura propriilor membri implicați în rezolvarea situației, eficacitatea acțiunilor întreprinse, eficiența echipamentelor utilizate ș.a.m.d. Și în acest caz, este necesară coordonarea mesajelor acestor servicii cu cele ale organizației, astfel încât să nu existe discordanțe sau contradicții între acestea.

Pentru a-și consolida propria credibilitate și reputație, imediat după terminarea crizei, organizația care a beneficiat de sprijinul acestor servicii de urgență trebuie să-și manifeste aprecierea față de prestația acestora, fie prin declarații publice, fie prin scrisori de mulțumire trimise instituțiilor în cauză. O manieră asemănătoare de comunicare trebuie abordată și în cazul în care organizația a beneficiat de suportul unor *voluntari* sau *donatori*.

Pentru organizațiile de afaceri, *investitorii* trebuie să se afle pe lista publicurilor relevante în materie de comunicare directă, deoarece amenințările la adresa unei companii vor produce efecte și asupra investitorilor (acționarilor). Modalitățile de comunicare ce pot fi utilizate sunt cele enumerate deja (scrisori, conferințe, întâlniri etc.). În cazul companiilor pe acțiuni sau a celor listate la bursă, trebuie acordată o atenție specială respectării normelor legale în materie, astfel încât organizația să nu fie în pericolul de a fi acuzată de difuzare de informații preferențiale<sup>54</sup>.

*Clienții* reprezintă, la rândul lor, un alt public foarte important pentru organizațiile de afaceri, deoarece afectarea încrederii acestora în produsele organizației este de natură să agraveze situația de criză prin scăderea vânzărilor. De aceea, comunicarea cu clienții trebuie și ea abordată strategic, proactiv, astfel încât să elimine sau cel puțin să diminueze pericolul pierderilor de reputație. În cazul acestui public, pe lângă modalitățile de comunicare deja amintite, se poate recurge la telefoane directe către clienții importanți, la e-mailuri sau poștă directă, la plasarea în mass-media a unor scrisori către clienți, la linii telefonice gratuite destinate comunicării cu clienții îngrijorați<sup>55</sup>.

Comunicarea cu *autoritățile* este necesară deoarece, în multe situații de criză, acestea intervin în baza unor prerogative și obligații legale și preiau, practic, inițiativa în privința managementului crizei, inclusiv al comunicării de criză. Acest curs al acțiunii este firesc, având în vedere că situațiile de criză reprezintă adesea amenințări reale sau potențiale la adresa siguranței publice, a sănătății oamenilor, a mediului înconjurător. În comunicarea cu acest public, organizația trebuie să se asigure că respectă instrucțiunile autorităților date în aplicarea normelor legale în vigoare, precum și că înțelege preocuparea acestora pentru apărarea interesului public; în acest ultim caz, afișarea unei preocupări mai mari pentru apărarea/promovarea propriilor interese decât pentru binele public este de natură să favorizeze substanțial percepțiile publice negative, ostile. În fine, organizația ar

<sup>53</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 199.

<sup>54</sup> Louie Fernandez, Martin Merzer, *op. cit.*, p. 156.

<sup>55</sup> *Ibidem*, p. 158.

trebuie să colaboreze cu instituțiile publice în materie de comunicare, să-și exprime interesul pentru înființarea unor structuri comune (centru de presă comun, de exemplu), astfel încât, în acest cadru, să-și poată face cunoscute propriile mesaje în acord cu cele ale autorităților<sup>56</sup>. Aceeași atenție în materie de comunicare directă trebuie acordată și *oficialilor aleși prin vot*, deoarece opiniile acestora, mai ales atunci când sunt critice, au un impact deloc neglijabil în spațiul public.

### Întrebări și probleme

1. În ce constă importanța comunicării interne în situații de criză?
2. În care etape ale ciclului de evoluție al unei crize se desfășoară acțiuni de comunicare internă de criză? De ce?
3. Ce caracteristici trebuie să aibă comunicarea de criză?
4. Care sunt câteva valori esențiale pentru angajați de care trebuie să țină cont comunicatorii în materie de comunicare internă pe timpul crizei?
5. Ce reprezintă „certificarea angajaților”? Care este utilitatea ei?
6. Este importantă interacțiunea comunicațională a organizației cu publicurile sale relevante? De ce?
7. În ce constă importanța comunicării cu victimele și cu familiile acestora pe durata unei crize?

### Activitate practică

În cadrul PCC pe care l-ați întocmit la capitolul anterior, detaliați elementele acestuia referitoare la comunicarea internă și la comunicarea cu publicurile relevante pe timpul crizei. Stabiliți sarcinile membrilor CCC în privința comunicării interne și a comunicării cu publicurile relevante. Stabiliți, de asemenea, resursele necesare și precizați sursa acestora.

### Bibliografie selectivă

- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- CURTIS, Peter M., *Maintaining Mission Critical Systems in a 24/7 Environment*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- FERNANDEZ, Louie, MERZER, Martin, *Jane's Crisis Communications Handbook*, Coulsdon, Jane's Information Group, 2003.
- LIBAERT, Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008.
- LUKASZEWSKI, James E., *War Stories and Crisis Communication Strategies. A Crisis Communication Management Anthology*, vol. I, New York, The Lukaszewski Group, 2000.
- LUKASZEWSKI, James E., *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II, New York, The Lukaszewski Group, 2000.

---

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 159.

- LUKASZEWSKI, James E., *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III, New York, The Lukaszewski Group, 2005.
- LUKASZEWSKI, James E., *Media Relations Strategies During Emergencies. A Crisis Communication Management Guide*, vol. IV, New York, The Lukaszewski Group, 2000.
- MONTAGUE, Matthew, *Bad Things, Good Companies: A Crisis Communications Handbook*, Ithaca NY, Lulu.com, 2006.
- MOORE, Simon, SEYMOUR, Mike, *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*, New York, Routledge, 2005.
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, London, The Institute of Public Relations, Kogan Page, 1998.

# Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei

## 1. Relațiile cu presa

Înțelegerea relației cu presa impune cunoașterea tipurilor de instituții din domeniul mass-media și a caracteristicilor lor. Pentru aceasta, vom utiliza tipologia realizată de Mihai Coman în lucrarea *Introducere în sistemul mass-media*. Potrivit autorului, instituțiile din sistemul mass-media „pot fi clasificate după criterii extrem de diverse”<sup>1</sup>:

a) *În funcție de scopul activității* pot fi: *instituții comerciale* și *instituții nonprofit* (cele de serviciu public). Instituțiile comerciale nu depind, în general, de o sursă externă de finanțare, fapt ce le asigură o mai mare independență în ceea ce privește poziția politică și alegerea conținuturilor ce vor fi difuzate. Instituțiile de presă comerciale pot fi autonome sau integrate în grupuri economice mai mari. Instituțiile nonprofit sunt subvenționate de diverse surse, care au motivații variate: de partide (pentru promovarea unor cauze politice), de structuri guvernamentale (pentru informarea publicului, promovarea activităților și politicilor guvernamentale, asigurarea serviciului public), de organisme filantropice (pentru sprijinirea unor valori culturale), de organizații ale societății civile (pentru funcționarea optimă a spațiului public), de organizații economice sau de administrație (pentru îmbunătățirea comunicării interne).

b) *Din punctul de vedere al poziției politice* pot fi: *neutre* (cele care nu aderă în mod explicit la o anumită doctrină și grupare politică) sau *partizane* (promovează în mod evident valori, partide sau persoane).

c) *Din punctul de vedere al modului de abordare a subiectelor* se poate distinge între *presa de calitate* și *presa tabloidă*. Din această perspectivă, Colin Sparks, citat de Mihai Coman, crede că există cinci tipuri de jurnalism: presa serioasă (se concentrează aproape exclusiv asupra subiectelor politice, economice și asupra schimbărilor din lume); presa semi-serioasă (are caracteristicile de conținut ale presei serioase, dar pune un accent mai puternic pe elementul vizual de prezentare); presa serioasă populară (respectă valorile știrii promovate de ziarele serioase, dar pune un accent puternic pe design și conține o doză mare de scandal, sport și divertisment); presa tabloidă de chioșc (conținut bazat pe scandal, sport și divertisment, dar cu un grad mai mic de promovare a valorilor știrii din presa scrisă; ea atinge și teme politice, mai ales în campania electorală, dar prezintă problemele serioase

---

<sup>1</sup> Mihai Coman, *Introducere în sistemul mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2007, p. 34.

într-o formă foarte populară) și presa tabloidă de supermarket (este dominată de scandal, sport și divertisment; rămâne departe de preocupările cercurilor oficiale)<sup>2</sup>.

d) După tipul de media (suport) pe care își difuzează mesajele: *presa scrisă* și *audiovizualul*.

*Presa scrisă* poate fi clasificată, la rândul ei, după mai multe criterii, astfel:

- după periodicitatea apariției: publicații cotidiene, săptămânale, lunare, trimestriale și anuale (există și apariții hibride: bisăptămânale, bilunare și bianuale/trianuale);
- după tiraje: tiraje foarte mari, mari, mici;
- după formatul în care sunt tipărite: formatul de ziar (pagină mare), formatul de săptămânal (tabloid cu mărime intermediară), formatul de revistă (A 4 sau mai mic);
- după aria de difuzare: publicații cu circulație locală, regională, națională și internațională;
- după conținut: publicații generaliste sau de specialitate;
- după momentul apariției: publicații de dimineața, de prânz și de seară.

*Audiovizualul* poate fi și el clasificat după mai multe tipuri de criterii. Instituțiile de presă din audiovizual pot fi deosebite:

- după zona de acoperire: locale, regionale, naționale, internaționale;
- după modul de transmitere: posturi care emit pe unde hertziene (lungi, medii, scurte, ultrascurte) și posturi care emit prin cablu;
- după forma de finanțare: de serviciu public sau comerciale;
- după modul de organizare: posturi independente și posturi organizate în rețea (afiliate);
- după conținut: posturi generaliste și posturi specializate<sup>3</sup>.

Vom încheia această tipologie cu concluzia pe care o avansează Mihai Coman: „Orice tipologie are o anumită notă de convențional. Clasificarea «clasică», de manual, a sistemelor mass-media riscă să devină în curând desuetă, datorită transformărilor spectaculoase pe care le anunță noile tehnologii. La limită, este posibil ca granițele (și, implicit, diferențele tipologice) să dispară”<sup>4</sup>.

Importanța relației organizațiilor cu presa se datorează rolului jucat de mass-media în condițiile generate de comunicarea în masă. Nu trebuie supraestimate mijloacele de comunicare în masă în aceste condiții, însă ar fi o mare eroare dacă ele ar fi subestimate. McQuail, citat de Sandra Oliver, atribuie mass-mediei cinci caracteristici care explică importanța acesteia pentru societate ca întreg și pentru organizații ca elemente componente ale acesteia:

a) *sursă de putere* (mass-media constituie principalul mijloc de transmitere a informațiilor și principala sursă de informații din societate);

<sup>2</sup> Colin Sparks, „Introduction. The Panic over News”, in Colin Sparks, John Tulloch, *Tabloid Tales. Global Debates over Media Standards*, London, Sage, 2000, pp. 13-16, *apud* Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 35-38.

<sup>3</sup> Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 34-42.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 42.

b) *arenă a afacerilor publice* (multe controverse între organizații, mai ales pe tema intereselor economice, se derulează în spațiul public, care este un spațiu dominat de media);

c) *definire a realităților sociale* (mass-media este un loc în care se elaborează, în care sunt acumulate și prin care se exprimă în mod vizibil cultura și valorile aflate în schimbare ale societății și ale grupurilor; ceea ce societatea percepe ca fiind realitatea organizațiilor apare ca urmare a impresiilor personale limitate dobândite prin contactul direct cu organizația și prin intermediul imaginilor și impresiilor pe care mass-media alege să le prezinte);

d) *mijloc principal de a dobândi faima și statutul de celebritate* (liderii organizațiilor utilizează mass-media pentru a-și construi o imagine pozitivă);

e) *reper pentru normalitate* (în prezent, mass-media asociază normalitatea cu protejarea mediului aflat în pericol, aspect care devine criteriu al managementului competent<sup>5</sup>).

În lucrarea *Comunicarea externă a firmei*, Marie-Hélène Westphalen definește relațiile cu presa accentuând contactele directe ale organizațiilor cu jurnaliștii din diferite media. Astfel, „relațiile cu presa (sau, mai corect, relațiile cu media) cuprind ansamblul mijloacelor și tehnicilor utilizate de o organizație publică sau privată pentru crearea și întreținerea relațiilor de informare și comunicare cu jurnaliștii”<sup>6</sup>. Relațiile cu media urmăresc, în special, îndeplinirea obiectivelor strategice ale firmei: *publicarea succeselor firmei* (dezvoltarea unei noi tehnologii, implementarea unei noi metode de producție, abordarea unei noi axe de dezvoltare); *captarea atenției publicului* dintr-o anumită regiune, prin captarea atenției media, în scopul cuceririi unei părți a pieței din acea regiune; *lansarea unei contraofensive în media* împotriva unor zvonuri nefondate; *inițierea dezbaterilor în presă* pentru modificarea reglementărilor în vigoare etc. Într-un mod foarte concret, relațiile cu presa răspund la două tipuri de cereri: cereri imediate, punctuale, și cereri pe termen lung, structurale. *Cererile punctuale* presupun difuzarea aici și acum a unei informații necesare firmei: lansarea unui produs; difuzarea unei informații utile publicului, legată de un eveniment (comunicarea numărului verde în urma producerii unui accident), sau a unei informații utile legate de actualitate (aducerea de noi informații într-un dosar). *Cererile structurale, pe termen lung*, sunt utilizate de firmă pentru a face cunoscute activitățile sale, pentru a-și crește notorietatea<sup>7</sup> și pentru a-și construi imaginea<sup>8</sup>. Relațiile cu presa sunt foarte importante. Ele fac parte din comunicarea globală a firmei<sup>9</sup>.

Cunoașterea de către specialiștii în relații publice a procedurilor utilizate în jurnalism este foarte importantă pentru stabilirea unor relații eficiente și benefice atât pentru organizații, cât și pentru mass-media. Acest domeniu este deosebit de important pentru că modalitățile de lucru ale jurnaliștilor – atât în redacții, cât și în afara acestora – au con-

<sup>5</sup> Denis McQuail, *Mass Communication Theory*, London, Sage, 1994, apud Sandra Oliver, *Strategii de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 146-147.

<sup>6</sup> Marie-Hélène Westphalen, *Comunicarea externă a firmei*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 21.

<sup>7</sup> Notorietatea este recunoașterea unei firme (a unei mărci sau a unui produs) (*ibidem*, p. 22).

<sup>8</sup> Imaginea este reprezentarea calitativă a firmei în cadrul colectivității, maniera în care este ea percepută (*idem*).

<sup>9</sup> *Idem*.



secințe nu numai asupra relațiilor dintre mass-media și organizații, ci și asupra relațiilor de informare și comunicare ce se stabilesc între organizații și publicul larg. În acest caz, presa este un intermediar, dar un intermediar care își impune punctul de vedere prin faptul că nu transmite numai informații, ci și semnificații. În continuare, vom sintetiza principalele aspecte ale procedurilor utilizate în jurnalism<sup>10</sup>:

a) Mass-media ca sistem oferă informații *selectate* (după anumite criterii), *organizate* în forme unanim predictibile (genuri, formate, tipuri de produse mass-media), *comunicate* într-un limbaj accesibil (clar, neutru, echilibrat etc.) și încărcate cu o anumită *semnificație* (care derivă din: selecție, organizare și procesare, scriitura jurnalistică, interpretarea faptelor etc.).

b) *Proodusul* mass-media este rezultatul unui lanț de decizii referitoare la: evenimentele care urmează să fie abordate; mecanismele care dictează selectarea informațiilor despre evenimentele respective; modul de tratare a informației, forma în care aceasta urmează să fie „ambalată”.

c) *Alegerile* jurnaliștilor cu privire la evenimente și știri sunt marcate de următoarele considerente: costurile de producție implicate în culegerea și procesarea informațiilor; constrângerile tehnice impuse de canalul și dotările instituției media; normele colective de conduită și regulile interne de lucru ale instituției media; atitudinea și convingerile personale ale jurnaliștilor; valorile dominante ale breslei; gusturile și preferințele consumatorilor intuite/imaginate de jurnaliști; doleanțele și restricțiile fixate de furnizorii de publicitate; regulile impuse de proprietarul instituției media; presiunile exercitate de sursele care oferă accesul la informație<sup>11</sup>.

d) Organizațiile mass-media își desfășoară activitatea pe baza unor *proceduri de rutină* (garantează regularitatea, eficiența, controlul și un circuit comunicațional rapid; sunt legitimate și naturalizate printr-un discurs care aduce în prim-plan valorile profesiei; oferă reguli de lucru cu sursele, tehnici de verificare a validității informației, stiluri și strategii de scriere a materialelor). C. Banz, citat de Mihai Coman, enumeră cinci factori care produc rutinizarea muncii în redacții: *mobilitatea angajaților* (care conduce la nevoia creării unor echipe bine încheiate, în cadrul cărora responsabilitățile să fie bine delimitate și cu metode de lucru standardizate); *dezvoltarea tehnologică* (care oferă posibilitatea unor producții rapide cu costuri minime); *specialiștii în marketing* (care creează imaginea unui post de televiziune sau unui ziar încurajând formele standard); *profitul* (care este urmărit cu interes, deoarece instituțiile mass-media sunt condiționate de costurile producției); *produsul final* (care trebuie să fie coerent, atractiv, accesibil și pe gustul publicului); produsul mediatic este rezultatul unei repartizări clare a sarcinilor și rolurilor, a rapidității procesului de producție, a schimbului de personal și a construirii unei concepții comune asupra finalității sale<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 295-318.

<sup>11</sup> Jean Charron, „Les médias, les sources et la production de l'information”, in Jean Charron, Jacques Lemieux, Florian Sauvageau, *Les journalistes, les médias et leurs sources*, Québec, Gaetan Morin Editeur, 1991, p. 9, *apud* Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 296-297.

<sup>12</sup> Charles Banz, „News Organisations: Conflict as a Crafted Cultural Norm”, *Communication*, Nr. 8/1997, p. 519, *apud* Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 297-298.

e) Majoritatea deciziilor în mass-media se referă la abordarea/neabordarea unui subiect de către redacție sau publicarea/nepublicarea unui material. Jurnalistul joacă rolul unui releu de legătură între cei care vor să comunice și masa publicului, a unui filtru care lasă să treacă doar acele informații pe care le consideră utile, interesante și benefice pentru audiență.

f) Pe timpul elaborării produsului mediatic, jurnaliștii „negociază” conținutul publicației sau al emisiunii, propunând și refuzând anumite materiale, ajungând la compromisuri, adăugând sau eliminând.

g) Procedurile și valorile pe care se bazează activitatea în mass-media se transmit printr-un proces de socializare, construit prin urmarea unor forme de pregătire (facultăți, școli de formare profesională, cursuri de scurtă durată etc.), care sunt comunicate și asumate reflexiv și, de multe ori, critic sau conform regulilor integrării în meserie (învățarea în timpul producției), care sunt impuse prin presiunea comunității și prin imperativele procesului de realizare a materialelor cotidiene.

h) În principal, procedurile de rutină se referă la trei mari domenii de activitate: *identificarea evenimentelor demne să ofere substanță unor știri* (a acelor întâmplări considerate suficient de importante sau interesante pentru a deveni informație publică); *selectarea și verificarea informațiilor oferite de diverse surse*, altele decât cele aparținând breslei jurnaliștilor; *tehnicele de procesare a informațiilor* pentru transformarea lor în materiale jurnalistice. În cele ce urmează ne vom referi la primele două domenii, pentru o mai bună înțelegere a relației profesionale cu mass-media.

*Criteriile de identificare a evenimentelor* sunt diverse, iar pe baza lor se pot identifica mai multe tipuri de evenimente. *Din perspectiva factorului „timp”* se disting trei categorii de evenimente: *recente* (evenimente semnificative, apropiate de momentul în care mesajele presei vor deveni publice); *immediate* (informații de mare interes și actualitate, care vor fi publicate rapid); *curente* (situații relevante pentru audiență care sunt actuale un timp mai îndelungat). *După caracterul planificat/neplanificat și persoana care promovează evenimentul* (actorul sau informatorul), evenimentele utilizate de presă pot fi: *evenimente de rutină* (evenimentul este planificat, iar planificatorii – lideri politici, economici, sindicali, sportivi etc. – sunt și promotorii săi: prezentarea unor inițiative, vizite, festivaluri, campanii electorale, congrese etc.); *scandalurile* (evenimentul este planificat, dar este promovat de altcineva – presa – decât actorii săi); *accidentele* (întâmplarea este neplanificată și este promovată de alte persoane – presa – decât actorii ei: accidente ecologice, prăbușirea avioanelor, ciocnirea trenurilor etc.); *hazardul fericit* (evenimente în care un fapt neprevăzut și neplanificat este promovat de cei care au fost actorii lui, în scopul obținerii unui câștig de imagine: recunoașterea și prezentarea în public de către François Mitterand a fiicei sale ilegite etc.)<sup>13</sup>. *După cauză* se disting: *evenimente originare* (țin de legile naturii sau de evoluția istoriei); *evenimente mediatice* (sunt produse cu scopul de a genera prezentarea lor în presă: conferințele de presă, vizitele anunțate, ceremoniile politice etc.); *evenimente*

<sup>13</sup> Harvey Molotch, Marilyn Lester, „News as Purposive Behaviour”, in Stanley Cohen, Jock Young, *The Manufacture of News*, London, Sage, 1997, apud Mihai Coman, *op. cit.*, pp. 305-308.

*înscenate* (sunt construite conform așteptărilor presei, pentru a atrage mediatizarea lor: declarații-șoc, greva foamei, defilarea unor personalități legate în lanțuri etc.)<sup>14</sup>. *Din perspectiva puterii de comunicare*, faptele pot fi: *evenimente-cheie* (întâmplări spectaculoase ori importante: accidentul de la Cernobil); *evenimente similare* (întâmplări de același tip cu evenimentele-cheie, care sunt descoperite după producerea lor și prezentate mai insistent de către presă: accidente de muncă ieșite din comun, acte grave de corupție, descoperirea unui medicament nou aparent periculos etc.); *evenimente tematice* (fenomene înrudite cu un eveniment-cheie, dar nu fac parte din aceeași clasă de evenimente: accidentul de la Cernobil a declanșat multe articole despre apărarea împotriva reziduurilor nucleare, securitatea depozitelor de rachete nucleare, boli produse prin iradiere etc.)<sup>15</sup>.

Cristina Coman, în lucrarea *Relațiile publice și mass-media*, analizează aspectele importante ale relației dintre specialiștii în relații publice și mass-media. Autoarea evidențiază câteva aptitudini indispensabile acestor specialiști: să cunoască specificul sistemului mass-media și să se adapteze acestuia (mesajul lor trebuie să fie adecvat suportului mediatic, iar stilul în care este elaborat trebuie să corespundă principiilor generale ale scriiturii jurnalistice); să stabilească cu jurnaliștii relații personale bazate pe respect reciproc; să fie capabili să furnizeze presei informații, idei, perspective inedite asupra unui subiect de actualitate; să reziste presiunilor presei și să nu furnizeze informații neverificate, materiale care nu au fost discutate și aprobate de conducerea organizației sau opinii neacoperite de fapte<sup>16</sup>.

Relația organizațiilor cu presa este favorabilă pentru acestea dacă specialiștii în comunicare și relații publice cunosc sistemul mass-media, principalele componente ale acestui sistem, principiile după care el funcționează, avantajele și dezavantajele diferitelor suporturi mediatice și țin seama de acestea. Adunând datele din mai multe studii realizate de S. W. Dunn, D. L. Wilcox *et al.*, D. Newsom *et al.*, K. Tucker *et al.*, T. Hunt și J. E. Grunig, S. M. Cutlip *et al.*, care analizează aspectele benefice și mai puțin benefice pentru organizații ale diferitelor tipuri de mass-media, Cristina Coman a realizat o sinteză interesantă, al cărei conținut este prezentat în cele ce urmează:

a) Avantaje oferite de publicațiile cotidiene:

- sunt o sursă importantă de prestigiu dacă organizațiile publică în cotidiene cu credibilitate;
- asigură distribuția informației pe o arie largă și în medii sociale diverse;
- ziarele sunt mijloace de presă dorite și achiziționate selectiv de către oameni pentru conținutul lor;
- prezintă informația în forme grafice și tipografice atractive;
- garantează profesionalismul și exigența în prezentarea informației.

<sup>14</sup> Hans Martin Kepplinger, Johanna Habermaier, „The Impact of Key Events on the Presentation of Reality”, *European Journal of Communication*, Nr. 3/1995, pp. 373-376, *apud* Mihai Coman, *op. cit.*, p. 308.

<sup>15</sup> Mihai Coman, *op. cit.*, p. 309.

<sup>16</sup> Cristina Coman, *Relații publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 57.

## b) Dezavantaje ale publicațiilor cotidiene:

- știrile din ziare au „viață” scurtă;
- spațiul acordat știrilor este din ce în ce mai mic, ziarele, pentru a putea supraviețui, acordă tot mai mult spațiu reclamelor și anunțurilor;
- lectura cotidienele este inegală, de la cititor la cititor, pentru că acesta citește selectiv ziarul, nedând atenție tuturor paginilor și rubricilor, ci numai aceluia care îl interesează sau cu care s-a obișnuit.

## c) Avantaje oferite de publicațiile cu apariții săptămânale sau lunare:

- selectivitatea (organizația poate trimite mesajul său direct către publicurile-țintă ale acestor ziare, care sunt bine conturate);
- durata mare de viață a unei informații;
- prestigiul și credibilitatea (în special publicațiile de acest tip care au rol de informare și analiză);
- nevoia de informații și subiecte interesante (publică materiale realizate de colaboratori, printre care și birourile de presă și specialiștii organizațiilor);
- prezentare grafică atractivă.

## d) Dezavantaje ale publicațiilor cu apariții săptămânale sau lunare:

- întârzierea în distribuția unei informații, din cauza intervalelor mari dintre apariții;
- rigiditatea în termeni de spațiu (macheta și rubricile sunt extrem de riguroase și, prin urmare, informațiile nu pot fi plasate decât în anumite pagini);
- tendința de a nu prelua direct comunicatele și alte materiale (jurnaliștii preiau informația și realizează, pe baza ei, materiale mai ample: reportaje, anchete, interviuri etc.).

## e) Avantaje oferite de televiziune:

- impactul social de amploare (zilnic, în orele de maximă audiență, milioane de oameni stau în fața micului ecran, făcând din televiziune „un mediu prioritar”);
- credibilitate ( imaginea televizată păstrează forța de convingere a lucrului „văzut pe viu”);
- capacitate de mobilizare afectivă (are putere sporită de a emoționa).

## f) Dezavantaje ale televiziunilor:

- mobilitatea telespectatorului (migrația de la un canal la altul);
- caracterul masificat al audienței (oferă audiențe largi nespecifice, adeseori cu grad scăzut de interes);
- primatul imaginii în fața cuvântului (privilegiază imaginile, mai ales pe cele șocante, dramatice, și marginalizează mesajul verbal);
- accesul dificil (din cauza cererii foarte mari, obținerea unui timp de apariție este foarte dificilă).

## g) Avantaje oferite de radio:

- receptare rapidă (mesajele ajung cu mare viteză la public, uneori simultan cu desfășurarea evenimentelor);
- personalizarea (este un mediu de comunicare de la om la om, care trăiește mai ales prin conversații);

- ubicuitatea (poate fi ascultat în orice loc și în orice timp, odată cu desfășurarea altor activități);
  - amploarea și, în același timp, segmentarea audienței (publicurile sunt împărțite pe posturi și programe radio și, prin urmare, mesajele pot fi transmise unui public general, dar și unor publicuri vizate);
  - promovarea dimensiunii locale (dezvoltarea posturilor radio de proximitate permite să se facă tranșa între problemele locale și cele naționale).
- h) Dezavantaje ale radioului:
- perisabilitatea mesajelor (caracterul imaterial al mesajelor reduce posibilitățile de receptare a unor informații);
  - durata scurtă a mesajelor (radioul nu permite distribuirea de texte sau interviuri de mare amploare)<sup>17</sup>.

## 2. Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei

### 2.1. Rolul mass-media în perioadele de criză

În toate tipurile de crize, percepția acestora de către personalul organizației, mass-media și publicurile relevante este nu numai foarte importantă, ci și foarte diferită. „Catastrofală pentru firme, ea apare ca o excelentă oportunitate pentru mass-media. Acolo unde firma va încerca să-și salveze interesul, mass-media va încerca să utilizeze criza pentru creșterea audienței și ameliorarea imaginii de referință în domeniul informației. Raportate la criză, firma și mass-media sunt doi interlocutori care nu au încredere unul în altul, sau chiar doi adversari potențiali”<sup>18</sup>.

Lipsa de încredere în relația dintre organizație și mass-media provoacă neajunsuri semnificative în primul rând organizației. De aceea, este sarcina organizației să stabilească relații eficiente cu mass-media, relații care să îi permită eliminarea exceselor de orice fel, a neîncrederii și a suspiciunii în situații de criză. Când criza capătă vizibilitate și dimensiune publică, mass-media conferă acesteia o amploare sporită. Maniera presei de a exploata mediatic dimensiunile crizei și accelerarea crizei ca urmare a evoluției factorilor care au generat-o determină organizația să reacționeze din perspectiva rezolvării crizei și din perspectiva comunicării de criză. Succesul comunicării pe timpul crizei nu poate fi obținut decât dacă, înainte de toate, organizația este pregătită și știe să administreze, sub supravegherea atentă a presei, starea de urgență creată. Rezolvarea crizei și comunicarea de criză devin astfel nu numai procese absolut necesare pentru diminuarea efectelor crizei, dar și procese care trebuie să răspundă atât așteptărilor publicurilor afectate/interesate, cât și solicitărilor/presiunilor mass-mediei. Publicul și ziaristii, două entități care se alimentează

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, pp. 67-72.

<sup>18</sup> Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 66.

informațional și se stimulează afectiv/atitudinal/acțional în modalități de comunicare/influențare foarte diversificate, vor fapte, informații la cald și explicații, iar organizația, pregătită sau nu, trebuie să le ofere. În asemenea condiții, generate în mare parte de mass-media, comunicarea de criză devine un „sistem de apărare”<sup>19</sup> pentru toate tipurile de organizații.

Analizând problema rolului presei pe timpul crizei, prin recursul la modalitățile de cristalizare a percepției publice și a opiniei publice, se poate constata că vocea organizației în spațiul de comunicare este doar una dintre numeroasele voci care difuzează informații și mesaje despre propria situație de criză și este mult diminuată față de vocea mass-mediei. La fel se petrec lucrurile și în cazul credibilității. „Studiile internaționale au demonstrat că media sunt de departe cea mai credibilă sursă de informații..., cu mult înaintea guvernelor și... a bisericii. În virtutea credibilității sale, media reprezintă cel mai important mijloc de influențare a credințelor și comportamentului oamenilor”<sup>20</sup>.

Criza reprezintă un examen de credibilitate, uneori dur, nu numai pentru organizații, ci și pentru mass-media. Consolidarea credibilității instituțiilor mass-media, prin vehicularea informațiilor de criză și a semnificațiilor acestor informații, prin crearea de opinii, atitudini și comportamente, prin inițierea/generarea de acțiuni de schimbare, remediere, compensare, recompensare, normare, legiferare etc., este esențială mai ales în situații de nesiguranță, suspiciune, risc, pericol, insecuritate etc. De fapt, și în aceste condiții, ziarele, programele de știri televizate și radiofonice reprezintă „produse” care trebuie să satisfacă cererile pieței dominante, însă ele sunt produse care includ informații-șoc, informații de interes, informații încărcate de emoții solicitate și absorbite de o piață dominantă cu o disponibilitate aparte, formată atât din categoriile de public afectate, interesate, cât și din categoriile de public generale. Între interesul publicului pentru produsele media de criză și nivelul de credibilitate al instituțiilor care le realizează există o relație direct proporțională: cu cât crește cererea pe piață a produselor media de criză, cu atât crește credibilitatea instituțiilor mass-media. Dar trebuie să conștientizăm că această situație nu este decât rareori în favoarea organizațiilor. De cele mai multe ori, creșterea credibilității instituțiilor mass-media se realizează în detrimentul credibilității organizațiilor.

Mass-media are anumite standarde privind comportamentul unei organizații în criză, care constituie, de fapt, și criteriile de evaluare a acestui comportament. Abaterile grave de la aceste standarde nu vor fi doar dezaprobat public, ele vor fi și sancționate de către jurnaliști, care nu vor ezita doar să prezinte lucrurile în favoarea victimelor și în defavoarea organizației, ci vor condamna organizația, se vor implica în anchetarea situațiilor create, vor amplifica gravitatea faptelor și vor cere pedepse drastice pentru organizație. Acțiunile presei urmăresc, de fapt, controlul comportamentului organizațiilor în situații-limită, comportament care să faciliteze furnizarea informației către mass-media și realizarea produselor acesteia fără eforturi costisitoare de resurse umane, financiare, materiale și de timp. De aceea, comportamentul organizațiilor așteptat și agreat de către mass-media trebuie să

<sup>19</sup> Marie-Hélène Westphalen, *op. cit.*, p. 55.

<sup>20</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003, p. 161.

reflecte răspundere, deschidere și transparență. „În situațiile de criză, cea mai bună atitudine este transparența: aceasta înseamnă o deschidere totală față de cerințele de informare ale publicului și față de cei care contribuie la informarea acestora – jurnaliștii”<sup>21</sup>.

Am putea spune că și organizațiile au anumite așteptări/standarde privind comportamentul mass-mediei în situații limită, dar ele nu au nici mijloacele, nici resursele pentru a impune aceste standarde. Cu atât mai puțin se poate realiza acest lucru în situații de criză, când organizațiile sunt culpabilizate legal și moral pentru consecințele crizei și, nu de puține ori, pentru modul cum acționează și cum comunică pe timpul crizei. Singura modalitate prin care organizațiile pot să determine mass-media să respecte standardele impuse de deontologia profesiei este instituirea unor relații profesionale cu mass-media, relație dublată de onestitate, sinceritate, predictibilitate, respect reciproc etc. Acest lucru nu îi împiedică însă pe jurnaliști să își practice profesia după procedurile de rutină agreate și impuse în redacții: preferința pentru subiectele de scandal și pentru evenimentele ce au conotații negative.

Chiar și în situația unui parteneriat cu mass-media, organizațiile care se află în criză sunt permanent amenințate de extinderea spațiului afectat în mod direct de criză, prin faptul că jurnaliștii reacționează prin alarmarea publicului, prin afirmații adesea nedovedite, făcând previziuni și scenarii îngrijorătoare asupra evoluției evenimentelor și speculând asupra cauzelor sau motivelor generatoare. O. Lerbinger semnalează faptul că presa contribuie la agravarea percepțiilor asupra unei crize prin repetarea informațiilor și, mai ales, prin hiperbolizarea lor<sup>22</sup>. Criza corespunde funcției în sine a jurnalistului: munca bazată pe evenimente, revelarea informației, relatarea actualității. Ea oferă jurnaliștilor posibilitatea de a deschide o investigație, de a încropi o poveste, de a-i demasca pe vinovați. „Puterea mass-mediei se revelează în perioade de criză”<sup>23</sup>. Amploarea crizei – semnalează Cristina Coman – se măsoară uneori „după mărimea titlurilor, poziționarea informațiilor în deschiderea jurnalelor de știri sau pe pagina întâi, lungimea articolelor sau timpul alocat în emisiunile din audiovizual. Drept consecință, unele incidente sau accidente nu sunt considerate de manageri și nu sunt percepute de public drept crize decât dacă țin prima pagină a ziarelor sau oferă «breaking news» în radio și televiziune”<sup>24</sup>. Și totuși, mass-media poate deveni un aliat în rezolvarea crizelor dacă gestionarea relației cu jurnaliștii se realizează profesional, în mod prompt, pozitiv, concludiv și cuprinzător<sup>25</sup>. Este evident că sprijinirea jurnaliștilor în obținerea de informații și realizarea produselor media poate „aduce încrederea și înțelegerea presei, devenind un factor de limitare a efectelor negative ale crizei”<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> Cristina Coman, *Relații publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 244.

<sup>22</sup> Otto Lerbinger, *The Crisis Management: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Publ., 1997, p. 4.

<sup>23</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 67.

<sup>24</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 92.

<sup>25</sup> James E. Lukaszewski, *Media Relations Strategies during Emergencies: A Crisis Communication Management Guide*, New York, The Lukaszewski Group, PRSA, 2000, p. 81.

<sup>26</sup> Cristina Coman, *op. cit.*, p. 93.

## 2.2. Principiile relațiilor cu presa pe timpul crizei

Thierry Libaert ne sugerează că jurnalistul nu este nici aliatul organizației și nici adversarul ei. El este un profesionist al informației, care trebuie să ofere faptelor un suport, dacă se poate înaintea celorlalți jurnaliști. Ameliorarea relației cu mass-media, „care este trăită adeseori ca un conflict”<sup>27</sup>, este posibilă dacă organizația respectă principiile specifice acestei relații: reactivitatea, responsabilitatea, transparența, preluarea mesajelor, ocuparea terenului, afirmarea mesajului, tonul discursului, cunoașterea jurnalistică, managementul de urgență, managementul postcriză<sup>28</sup>.

*Reactivitatea* presupune comunicarea rapidă, reacția rapidă în domeniul comunicării. Acest lucru trebuie făcut din două motive: a) prima exprimare de poziție constrânge restul interlocutorilor să reacționeze în raport cu discursul respectiv, traduce intrarea în criză a firmei și se întipărește în memoria publică pe termen lung; b) în cazul în care publicul află dintr-o altă sursă despre existența unui eveniment grav referitor la firmă, aceștia i se va reproșa în mod constant că a vrut să ascundă realitatea. Este preferabil ca evenimentul să fie anunțat, chiar cu riscul creării unei neliniști, pentru evitarea riscului mai mare al atacurilor pe tema ascunderii intereselor economice și financiare. Este mai bine să se efectueze întotdeauna o comunicare, fie ea chiar minimală: firma anunță evenimentul și eventualele riscuri, pentru a se poziționa ca sursă de informații de referință despre subiect; precizează niște date și un termen până la care să aibă loc comunicarea; anunță publicarea unui comunicat în timp de o oră, care să permită stabilirea întâlnirilor și organizarea programului de către jurnaliști. Rapiditatea reacției este un parametru valabil pentru orice tip de criză.

*Responsabilitatea* este unul dintre principiile esențiale. Consecințele sociale ale crizei și logica jurnalistică provoacă rapid căutarea vinovatului. De aceea, fără să se poziționeze ca vinovată, firma trebuie să furnizeze un act de recunoaștere. „Recunoașterea evenimentului nu înseamnă asumarea întregii responsabilități. Termenul trebuie înțeles în sens civic, nu juridic”<sup>29</sup>. Recunoașterea este foarte dificilă, pentru că primul reflex al firmei este protejarea în fața operațiilor mediatice percepute ca o agresiune, însă trebuie avut în vedere că un discurs de evitare sau minimizare va fi perceput de media ca disprețuitor. „Extinderea acestui principiu impune firmei un plan de obligații morale mai larg, atât geografic (de la apropiere spre depărtare), cât și temporal (de la acțiunea prezentă la impactul asupra generațiilor viitoare)”<sup>30</sup>.

*Transparența* este impusă de obligativitatea firmei de a informa publicul și mass-media. Aptitudinea firmei de a fi transparentă este un parametru cu atât mai important cu cât criza nu se focalizează pe eveniment, ci pe capacitatea firmei de a informa onest și oportun. Tăcerea este percepută ca un afront, interpretată negativ și are drept efect amplificarea presiunii mediatice. În multe cazuri, tăcerea „poate fi interpretată ca obiectul unei crize

<sup>27</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 71.

<sup>28</sup> *Ibidem*, pp. 71-85.

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 73.

<sup>30</sup> *Ibidem*, pp. 73-74.



în sine”<sup>31</sup>, pentru că media, în absența comunicării organizaționale, integrează mărturiile altor interlocutori (aleșii locali, martori, familiile victimelor, asociațiile de protecție a consumatorilor/mediului, pompierii, lideri de opinie, ministere etc.) pe terenul neocupat de firmă (vidul comunicațional). „Transparența... trebuie abordată cu precauție din cauza efectului de bumerang pe care-l poate genera. Ea trebuie să fie afirmată, din motivul ascendentului pe care-l are la nivel simbolic, dar trebuie să se bazeze pe fapte verificabile”<sup>32</sup>. Principalele instrumente enumerate de Thierry Libaert prin care se realizează transparența sunt: numărul verde (permite firmei să reflecte imaginea unei instituții căreia îi pasă de public și care dorește să-i cunoască neliniștile, pentru a răspunde mai bine solicitărilor acestuia), porțile deschise (permit publicului să constate fiabilitatea modului de producere și angajare a dialogului direct cu firma), internetul (Web-ul intervine cu dovezi în cadrul comunicării, oferind fiecărui utilizator de internet posibilitatea de a verifica discursul firmei, pe baza imaginilor).

*Preluarea mesajelor* presupune elaborarea de către firmă a unei strategii de alianțe cu interlocutorii externi ai firmei, care posedă o imagine de personalități independente și nu sunt susceptibili de a fi finanțați sau manipulați. Sprijinul acestora îmbunătățește substanțial percepția asupra mesajului și receptivitatea față de mesaj. Strategia de alianțe a firmei îi permite acesteia să-și consolideze poziția din punct de vedere cantitativ și calitativ în spațiul mediatic. „Cantitativ, permite reducerea presiunii mediatice asupra firmei, măbind cercul potențialilor emițători de discurs. Calitativ, credibilizează cuvântul firmei”<sup>33</sup>.

*Ocuparea terenului* este un principiu cu aplicabilitate în toate tipurile de criză, însă el se impune cu atât mai mult în cazul crizelor care se desfășoară pe perioade lungi de timp (crizele ale căror consecințe rămân vizibile mai mulți ani sau crizele determinate de anchete judiciare și procese întinse pe mai mulți ani). Pentru orice organizație în criză, aplicarea acestui principiu presupune: menținerea inițiativei fluxului de informații pe toată durata crizei; reactualizarea permanentă a datelor destinate difuzării, pentru a păstra interesul mass-mediei; evitarea scăderii atenției acordate crizei și menținerea funcționării echipei de criză până când situația este cu totul stabilizată; comentarea oricărui act ostil îndreptat împotriva organizației (manifestare, declarație acuzatoare) pentru a permite jurnalistului să se refere și la punctul de vedere al firmei când își scrie articolul. Sintetic, acest principiu presupune următoarea atitudine din partea organizației: „fiecare mișcare exterioară trebuie să provoace o reacție pentru ca echilibrul dintre forțele prezente să fie menținut”<sup>34</sup>.

*Afirmarea mesajului* este un principiu care impune firmei să-și definească un mesaj puternic încă de la intrarea în criză. Acest mesaj trebuie să fie definitiv pentru situația creată și trebuie repetat de către toți comunicatorii firmei (în special de către purtătorul de cuvânt) de fiecare dată când se exprimă public. Elementele de sprijin al mesajului trebuie organizate în funcție de următorii parametri: sfaturile adresate populației, riveranilor,

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 75.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 76.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 76-77.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 78.

consumatorilor, publicului afectat, măsurile urgente luate de firmă. Mesajul trebuie să reflecte atitudinea firmei, iar aceasta trebuie să coordoneze mesajul, să-i asigure coerența și unitatea de exprimare. Mesajele confuze sau divergente exprimate de comunicatori riscă să agraveze criza, prin inducerea suspiciunii și a neîncrederii. „Sublinierea informațiilor contradictorii, ușor de înțeles prin mecanismele inerente crizelor... poate deveni punctul de plecare al unei crize noi. Cea mai mică discordanță dintre mesaje emise de o organizație creează un risc de manipulare care ruinează toată credibilitatea”<sup>35</sup>. De aceea, comunicarea firmei trebuie să se bazeze pe fapte. Orice comunicare care nu se bazează pe fapte verificabile sau care se reduce la publicarea rezultatelor comisiei de anchetă riscă să fie ineficientă.

*Tonul discursului* este foarte important pentru comunicarea de criză. În difuzarea mesajelor, firma trebuie să adopte logica interlocutorului, întrebându-se care este orizontul lui de așteptare. Această logică impune ca atât la nivelul discursului, cât și la nivelul faptelor atitudinea și comportamentul firmei să corespundă speranțelor publicului. Dar discursul firmei este destinat comunicării prin mass-media și, de aceea, el trebuie să se transforme în limbaj mediatic. Transformarea mesajului în limbaj mediatic presupune următoarele aspecte: a) *tonul adecvat al discursului* (firma trebuie să manifeste și să exprime înțelegere, să fie implicată în problemele asumate; discursul trebuie în permanență susținut de fapte); b) *punctul de vedere exprimat trebuie să corespundă interesului manifestat de fiecare instituție media* (furnizarea de informații generale nu este suficientă, discursul trebuie să fie diferențiat în mod corespunzător în raport cu specificul fiecărei instituții media: fiecare ziar și fiecare canal de televiziune/radio are punctul său de vedere în abordarea crizei); c) *simplitatea* discursurilor este importantă pentru înțelegerea lor de către publicurile relevante (discursurile simple vor fi cel mai bine primite, deși această afirmație este adesea combătută datorită posibilității create de simplificare „de a vulgariza anumite date științifice și tehnice”<sup>36</sup>; pe timpul crizei este mai important să fii înțeles decât să-ți etalezi competența); d) *vizualizarea* mărește șansele de percepție și de înțelegere a mesajelor (pentru a întări puterea cuvântului, este necesar să se recurgă la imagini care pot fi mai ușor înțelese); e) *liniștirea* este necesară pentru a induce o anumită atitudine și un anumit comportament publicului afectat și interesat (organizațiile nu trebuie să exagereze dând frâu liber primului impuls de a minimiza responsabilitatea și impactul evenimentului; de multe ori, liniștirea este decodată ca o tendință de manipulare și de privilegiere a factorilor economici și financiari; imediat ce a izbucnit criza, managementul organizației caută el însuși să se liniștească și să acorde veștilor bune mai multă valoare; atitudinea optimă constă în indicarea unei atitudini de asumare a problemei, în preocuparea pentru reducerea consecințelor și a amplitudinii evenimentului, însoțite de o comunicare bazată pe dovezi, pe acțiuni reale, concrete și verificabile).

*Cunoașterea jurnalistică* presupune respectul acordat muncii mediatice, eliminând orice atitudine care ar putea induce impresia de aroganță și senzația de evitare a reprezen-

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 79.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 80.

tanților presei. Relațiile dintre firmă și mass-media pot fi îmbunătățite dacă organizația pune accentul pe calitatea primirii presei de către cei care comunică, pe exprimarea considerației față de aceasta, pe consolidarea impresiei că interlocutorii sunt devotați și vor facilita obținerea informațiilor. Organizația trebuie să înțeleagă bine situația în care se află, înainte de a informa presa, și trebuie să anticipeze întrebările jurnaliștilor. Dacă în mass-media apar erori sau informații false, ele trebuie imediat corectate de către organizație, utilizând dreptul la rectificare sau dreptul la replică<sup>37</sup>.

*Managementul de urgență* este impus de solicitările sporite de informații ale mass-mediei și ale publicului. În această situație, firma trebuie să-și păstreze capacitatea de a alege, de a selecta cu discernământ unele canale media ca fiind prioritare (presa scrisă sau audiovizuală, generalistă sau de specialitate, locală sau națională), de a privilegia anumite momente din evoluția evenimentelor. „Sinceritatea și rapiditatea sunt strâns legate. Este preferabil ca firma să nu răspundă, decât să-și mărturisească incertitudinile”<sup>38</sup>. În situația în care firma nu dispune de informații certe, ocuparea terenului este importantă pentru ceea ce urmează: nu dispunem de informațiile necesare, dar vom organiza un centru de informare pentru presă în cel mult două ore<sup>39</sup>.

*Managementul postcriză* este esențial în relația cu mass-media. „Crizele trec, dar nu se termină niciodată cu totul”<sup>40</sup>. Firma trebuie să anunțe sfârșitul crizei printr-un comunicat de presă, însă trebuie să rămână vigilentă în spațiul de comunicare, mai ales în săptămânile următoare crizei. Mass-media folosește toate ocaziile de a reveni asupra crizei: judecăți de valoare formulate după mulți ani, bilanțuri întocmite la date aniversare, accidente/evenimente similare care au loc în alte firme etc. Orice problemă nouă cu privire la criza precedentă, ignorată sau tratată superficial, poate reînvia elemente care să ducă la o nouă criză. De aceea, fiecare act de comunicare al firmei în această perioadă „va trebui analizat în contextul simbolic al crizei”<sup>41</sup>.

Alături de principiile relațiilor cu presa, Thierry Libaert enumeră zece cuvinte-cheie ale comunicării de criză, deosebit de importante pentru percepția firmei în spațiul de comunicare: *adaptare* (pregătirea pentru criză presupune elaborarea unui plan de criză și efectuarea exercițiilor de simulare); *coordonare* (evitarea discordanțelor la nivelul informațiilor transmise, prin coordonarea comunicării tuturor entităților firmei); *atitudine de ascultare* (adaptarea discursului, în raport cu așteptările interlocutorilor interni și externi, pentru a fi perceput în mod optim); *empatie* (firma trebuie să dea dovadă de solidaritate și responsabilitate, evitând discursul economic sau financiar); *experiență* (orice criză trebuie să facă obiectul unui câștig de experiență, prin analiza reacțiilor și ameliorarea managementului crizelor); *fiabilitate* (evitarea greșelilor în transmiterea informațiilor, pentru că vor fi percepute ca încercare de a minți și vor distruge credibilitatea); *flexibilitate* (ajustarea permanentă a mesajelor și a dispozitivului de criză prin creativitate și reactivitate); *ofensivă*

---

<sup>37</sup> *Ibidem*, pp. 82-83.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>39</sup> *Idem*.

<sup>40</sup> *Idem*.

<sup>41</sup> *Idem*.

(exploatarea tuturor oportunităților de comunicare, ocuparea terenului și informarea trebuie să fie constante pe toată perioada crizei); *deschidere* (organizația trebuie să fie deschisă la solicitările presei și ale publicului interesat, creând o rețea, împreună cu aliații ei, pentru satisfacerea acestor solicitări); *transparență* (aplicată realizărilor și activităților efective ale firmei, transparența permite relevarea unei imagini de firmă care comunică pe timpul crizei)<sup>42</sup>.

Michael Regester și Judy Larkin subliniază, la rândul lor, importanța relației cu mass-media pe timpul crizei. „În majoritatea cazurilor”, afirmă ei, „media va acționa cu responsabilitate dacă relația cu ea este gestionată în mod deschis și onest. Activitatea de relații publice în situații de criză nu trebuie să încerce niciodată să ascundă cele întâmplate; ea trebuie să contribuie la explicarea celor întâmplate și să fie «motorul» care să asigure întreprinderea acțiunilor adecvate în vederea remedierii, în măsura posibilității, a ceea ce a mers prost. Ascunderea deliberată a celor întâmplate este nebunie curată<sup>43</sup>. În acest sens, autorii citați oferă următoarele sfaturi de avut în vedere:

- mass-media nu pot fi ignorate niciodată în situații de criză;
- procesul de comunicare trebuie început imediat;
- esențial pentru situația de criză este ca președintele executiv (liderul organizației) să se ocupe personal de consecințele acesteia și să fie principalul comunicator, dacă se pricepe la aceasta;
- imediat după producerea crizei, mesajele trebuie concentrate pe ce simte organizația în legătură cu ce s-a întâmplat și pe acțiunile întreprinse pentru remedierea situației;
- organizația trebuie transformată în singura sursă autorizată de informații în legătură cu ce s-a întâmplat și cu ce se face în privința acestui lucru;
- realizarea unei analize profunde înainte ca reprezentantul organizației să participe la emisiuni de televiziune care se concentrează pe știrile negative;
- monitorizarea sistematică a mass-mediei pe timpul crizei și obținerea de dezmințiri pentru relatările inexacte foarte grave<sup>44</sup>.

Marie-Hélène Westphalen, în lucrarea citată mai sus, evidențiază activități importante, cu statut de principii, pe care organizațiile trebuie să le desfășoare pe timpul evoluției crizelor în spațiul mediatic, cu consecințe directe asupra comunicării cu mass-media:

*a) Comunicarea rapidă a faptelor:*

- primele 24 de ore sunt capitale în luarea măsurilor prevăzute în planul de acțiuni și în planul de comunicare;
- neutralizarea rapidă a zvonurilor și calmarea presiunii dezbaterilor, pentru situarea organizației în domeniul informației obiective și al faptelor;
- realizarea unui dispozitiv de informare pentru uzul ziariștilor;
- tratarea jurnaliștilor ca parteneri de informare.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 85.

<sup>43</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 165.

<sup>44</sup> *Ibidem*, pp. 171-172.

*b) Asigurarea transparenței în comunicarea de criză:*

- adoptarea unui mod de comunicare care să îi permită organizației să transmită informațiile esențiale;
- procesarea profesionistă a informației prin eliminarea mediocrității și apropiării: ea trebuie să fie limpede, realistă, clară și credibilă;
- coerența în timp a discursului, ținând cont de moștenirea organizației, de imaginea sa, de discursurile anterioare, de valorile adoptate etc.;
- eliminarea atitudinii rigide în comunicare, dând dovadă de deschidere și flexibilitate.

*c) Întărirea comunicării interne:*

- angajații sunt ambasadorii firmei în exterior, purtătorii de cuvânt, intenționat sau nu, de aceea reprezintă un public prioritar;
- publicul intern este parte integrantă în rezolvarea crizei, atât din perspectiva reacției, cât și din perspectiva comunicării;
- armonizarea comunicării interne și externe a organizației este esențială.

*d) Gestionarea eficientă a comunicării postcriză:*

- evitarea comunicării excesive pe timpul crizei, punând firma într-o postură defensivă;
- sfârșitul fazei critice a crizei nu înseamnă și acalmie în materie de informație;
- evitarea demobilizării precoce a instanțelor de răspuns și a structurilor de comunicare;
- menținerea vigilenței postcriză;
- elaborarea răspunsurilor la următoarele întrebări: Ce s-a întâmplat? Ce măsuri corective s-au luat? Ce lecții învățăm în materie de comunicare?
- actualizarea și îmbogățirea fișierului de contacte;
- remedierea curențelor constatate în dispozitivul de comunicare: suport insuficient sau inadapdat de informare, purtători de cuvânt prost pregătiți, termene de reacție foarte lente, absența coordonării interne etc.;
- analiza conținutului comunicării de criză prin lecturarea arhivei de presă și stabilirea obiectivelor de reabilitare a reputației și a deficitului de imagine cauzate de criză<sup>45</sup>.

În loc de concluzie, vom enumera împreună cu Ralf Leineman și Elena Baikalțeva câteva etaloane de care trebuie să se țină seama în comunicarea externă (cu mass-media) pe timpul crizei: numărul de persoane implicat în procesul comunicării trebuie să fie menținut la un nivel minim (un punct central de comunicare, un specialist în relații publice, un purtător de cuvânt, un consilier juridic, dacă este cazul); numai purtătorii de cuvânt autorizați au voie să vorbească cu presa; reprezentanții neacreditați trebuie să înțeleagă mecanismul care să le permită să se adreseze unei persoane în cazul în care presa le solicită o declarație; timpul de răspuns la solicitările mass-mediei este esențial; pentru întrebările

<sup>45</sup> Marie-Hélène Westphalen, *op. cit.*, pp. 57-60.

cu probabilitatea cea mai mare de a fi adresate de către presă reprezentanților companiei, trebuie să existe declarații realizate anterior sau idei elaborate din timp ca bază de discuție; toate comunicatele externe (comunicatele de presă) trebuie verificate cu mare atenție împreună cu departamentul juridic; firma trebuie să practice monitorizarea sistematică a presei și analiza comentariilor publice asupra situației de criză făcute de partenerii de afaceri și de clienții săi<sup>46</sup>.

### 2.3. Structuri de comunicare cu presa pe timpul crizei

În capitolul referitor la managementul problemelor și al crizelor (vezi paginile 88-103), am abordat punctul de vedere exprimat de Michael Regester și Judy Larkin privind principalele echipe necesare pentru a gestiona și controla criza: a) consiliul central; b) echipa de control al crizei; c) echipa de comunicare<sup>47</sup>. În această secțiune ne vom referi doar la echipa de criză, centrul de presă și purtătorul de cuvânt.

*Echipa de criză* are menirea de a gestiona criza sub toate aspectele ei: din perspectiva intervenției (a reacției pentru rezolvarea crizei și reducerea consecințelor ei) și din perspectiva comunicării. Funcția de comunicare este îndeplinită, în primul rând, de către responsabilul cu comunicarea (în multe cazuri, șeful structurii de relații publice), căruia îi revin două sarcini majore: a) *comunicarea ascendentă* (transmite echipei de criză totalitatea așteptărilor diferiților interlocutori ai firmei; participă la luarea deciziilor prin integrarea așteptărilor externe: Care este nivelul de preocupare a publicului? Ce dorește publicul? Cum reacționează publicul în fața deciziilor echipei de criză?); b) *comunicarea descendentă* (transmiterea mesajului de comunicare a deciziilor luate în cadrul echipei de criză; pregătirea declarațiilor din cadrul conferințelor de presă; redactarea comunicatelor de presă; pregătirea mesajelor și argumentelor destinate mai ales purtătorului de cuvânt al firmei)<sup>48</sup>.

*Centrul de presă* se creează în cazul în care nu este posibil sau recomandabil să se desfășoare activități cu presa, mai ales conferințe de presă, la sediul companiei. Pentru aceasta, este necesară recunoașterea fiecărui loc (imobile: hoteluri, primării, școli etc.) în care și-ar putea desfășura activitatea acest centru și încheierea de înțelegeri cu autoritățile/proprietarii care dețin aceste locuri, pentru a putea fi transformate rapid în centre de presă. În acest caz, presa trebuie informată cu privire la orele la care urmează să aibă loc conferințele de presă (sau alte activități cu mass-media), ore care trebuie stabilite în funcție de termenele-limită impuse de realizarea oportună a produselor mediatice<sup>49</sup>.

Centrul de presă este o structură temporară, care promovează o politică activă de informare publică. Structura centrului de presă variază în funcție de situația concretă ce urmează a fi mediatizată. Vom prezenta în continuare două structuri întâlnite mai des în comuni-

<sup>46</sup> Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva, *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2007, pp. 129-130.

<sup>47</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 189-192.

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>49</sup> *Ibidem*, p. 204.

carea cu presa pe timpul gestionării crizelor: a) *structura centrului de presă în varianta completă* (compartimentul de conducere, biroul de relații cu mass-media, biroul de planificare, biroul de producție și biroul administrativ); b) *structura centrului de presă în varianta restrânsă* (structura de monitorizare, analiză, sinteză; structura de comunicare și informare; structura de acreditare și contact; persoanele de legătură cu structura de management al crizei). Principalele atribuții ale centrului de presă sunt:

- ține legătura cu structurile centrale de conducere și cu structurile de gestionare a crizei;
- obține aprobările necesare pentru difuzarea materialelor destinate presei;
- răspunde solicitărilor jurnaliștilor;
- colectează cererile de interviuri;
- semnalează ziariștilor oportunitățile mediatice (briefing-uri și conferințe de presă, oportunități foto și video, posibilități de acces în diferite zone);
- organizează declarațiile de presă, briefing-urile și conferințele de presă;
- asigură însoțirea jurnaliștilor în diferitele puncte de desfășurare a evenimentelor;
- primește și acreditează jurnaliștii;
- monitorizează și analizează aparițiile organizației în mass-media;
- propune strategii de comunicare;
- produce/distribuie materiale în folosul jurnaliștilor;
- asigură mijloacele tehnice necesare difuzării informațiilor către mass-media<sup>50</sup>.

*Purtătorul de cuvânt*, de obicei, face parte din echipa care gestionează criza. El este perceput de mass-media și public nu doar ca un simplu reprezentant al organizației. În debaterile publice pe problematica crizei, purtătorul de cuvânt este mai mult decât un simplu reprezentant, el „este chiar organizația”<sup>51</sup>.

Alegerea unui purtător de cuvânt este considerată, în majoritatea lucrărilor de specialitate, una dintre cele mai importante decizii în gestionarea crizei. Acesta este „vocea organizației pe durata crizei”<sup>52</sup>, „impune stilul tratării crizei”<sup>53</sup> și trebuie să fie o persoană specializată și cu abilități în abordarea relațiilor cu mass-media. Purtătorul de cuvânt face parte, de obicei, din echipa de management al crizei și poate fi chiar liderul organizației, întrucât una dintre principalele sale calități trebuie să fie credibilitatea. Specialistul în gestionarea comunicării de criză Bob Roemer notează că folosirea unui consultant din afară dă un puternic semnal că organizația nu deține o persoană suficient de competentă și de responsabilă pentru a o reprezenta<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> Ion Chiciudean, Irina Stănciugelu, Aurel Bilanici, Marius Dogeanu, *Comunicarea în situații de urgență*, București, FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006, pp. 76-78.

<sup>51</sup> Cristina Coman, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 239.

<sup>52</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, second edition, London, Sage, 2007, p. 78.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 136.

<sup>54</sup> Bob Roemer, „Crisis Management Communications Roles and Responsibilities: Spokesperson”, [www.crisisresponsecommunications.com](http://www.crisisresponsecommunications.com), accesat la 11.04.2010.

În timp ce unii autori susțin că purtătorul de cuvânt pe durata crizei trebuie să fie persoana care se bucură de cel mai mare prestigiu<sup>55</sup>, alții apreciază că organizația trebuie să pregătească purtători de cuvânt pentru fiecare tip de criză sau să folosească o multitudine de vorbitori, care să aibă mesaje similare (principiul „vocii unice”). O astfel de strategie, în timp ce oferă greutate mesajelor, are și rațiuni de ordin practic, pentru că un singur om nu poate face față, din punct de vedere fizic, unui efort îndelungat, în cazul în care criza se prelungește<sup>56</sup>. Comunicarea în cazul unui dezastru natural, de pildă, poate fi asigurată de reprezentanți ai inspectoratului pentru situații de urgență, ai jandarmeriei, ai poliției și ai prefecturii, ai unor organizații neguvernamentale gen Crucea Roșie, fiecare dintre aceste structuri venind cu mesaje unitare, pentru a ajuta publicul să înțeleagă atât dimensiunea evenimentelor și deciziile luate în sprijinul celor afectați, cât și măsurile de prevenție și de educare a populației.

În literatura de specialitate, sunt numeroase instrucțiuni în legătură cu modul în care purtătorii de cuvânt trebuie să se comporte în situații de criză. Aceștia trebuie să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor și mai ales asupra consecințelor; să cunoască măsurile luate înainte, în timpul și după eveniment; să aibă o atitudine proactivă în ceea ce privește relația cu presa; să fie charismatici; să răspundă la întrebările jurnaliștilor în mod clar și detaliat, evitând jargonul profesional; să nu folosească niciodată sintagma „nu comentez”, întrucât aceasta poate crea suspiciuni asupra organizației; să înțeleagă pericolul de a intra în conflict cu jurnaliștii; să aibă abilitatea de a răspunde unor întrebări cu mai multe implicații sau cu mai multe sensuri; să poată rămâne calmi în condiții de presiune; să evite pauzele îndelungate, ticurile verbale sau gesturile de nervozitate în fața camerelor de luat vederi; să știe să asculte și să-și organizeze rapid discursul; să transmită mesajele organizației pe care o reprezintă<sup>57</sup>. Mai mult decât atât, „purtătorul de cuvânt trebuie să aibă calitatea de a vorbi clar, de a arăta bine la televizor, de a fi comunicativ și de a-și atrage simpatia celorlalți. El trebuie să apară ca o persoană rațională, preocupată de problemele organizației, sensibilă la grijile celor afectați de criză, decisă să contribuie la rezolvarea situației create”<sup>58</sup>.

Unii autori afirmă utilitatea de a asocia activității structurilor interne dedicate comunicării de criză prestația unei agenții de consultanță în comunicare. Colaborarea organizației cu acest tip de agenție poate garanta coerența comunicării de criză cu politica de imagine angajată pe termen lung și poate aduce noi competențe tehnice. Specialiștii în comunicarea de criză din agențiile de consultanță pot aduce o perspectivă externă foarte importantă pentru organizații, însă, pentru a fi eficienți, ei trebuie angajați cât mai devreme, chiar de la primele semne ale crizei<sup>59</sup>.

<sup>55</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, p. 636.

<sup>56</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 79.

<sup>57</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 113-114.

<sup>58</sup> Cristina Coman, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, pp. 239-240.

<sup>59</sup> Marie-Hélène Westphalen, *op. cit.*, p. 62.



## 2.4. Modalități de comunicare cu presa pe timpul crizei

O relație activă cu mass-media dă organizației posibilitatea de a fi proactivă și nu reactivă, de a avea sub control mesajul, de a corecta informațiile greșite. Lipsa comunicării cu mass-media poate crea impresia că situația nu este controlată și poate face ca responsabilii desemnați cu gestionarea crizei să pară insensibili și nepăsători. Literatura de specialitate abordează pe larg modalitățile de comunicare cu presa pe timpul crizei. Cele mai uzitate modalități sunt: declarația de presă, comunicatul de presă, conferința de presă, dosarul de presă, briefing-ul de presă, interviul.

*Declarația de presă* este un instrument pentru „reacție rapidă” și, de aceea, ea trebuie difuzată la scurt timp după ce are loc evenimentul care declanșează criza. Elaborarea din timp a acestor declarații se bazează pe analiza semnalelor și a factorilor de risc declanșatori ai crizei și face parte dintre acțiunile de anticipare a acesteia. Michael Regester și Judy Larkin opinează că o declarație de presă trebuie să dea veștile în următoarea ordine: natura incidentului, locul de producere a incidentului, detalii privind victimele (cifre, nu nume), detalii privind răniții, detalii privind zonele afectate, detalii privind impactul asupra mediului, detalii privind acțiunea care urmează a fi întreprinsă în beneficiul clienților, declarația managerului principal prin care acesta își exprimă regretul pentru producerea incidentului și admirația pentru toți cei implicați în toate aspectele legate de situația de urgență, detalii despre investigația în curs privind cauza incidentului, dovezi privind siguranța locului de producere a incidentului (dacă acestea sunt pozitive) anterior acestui moment<sup>60</sup>.

*Comunicatul de presă* este extrem de important, deoarece prin el organizația poate să devină sursa unică, legitimă și credibilă de informare. Acesta „este un instrument de comunicare esențial într-o situație de criză. El oferă explicația oficială a companiei despre cele întâmplate și poate fi folosit pentru reluarea declarațiilor provenind din partea echipei de conducere a companiei în legătură cu ceea ce simte aceasta despre situație”<sup>61</sup>. Acest comunicat, care, de obicei, nu este mai lung de o pagină, trebuie să conțină: prezentarea, pe scurt, a evenimentului; precizarea modului și a măsurii în care organizația este responsabilă de situația de criză, numele persoanei care conduce echipa de management al crizei și modul în care se preconizează rezolvarea problemei<sup>62</sup>. Comunicatele de presă trebuie difuzate des și rapid pe toată durata desfășurării crizei. După comunicatul inițial de presă vor fi transmise, în funcție de situația creată și în funcție de context, comunicate ulterioare de presă, care au ca scop informarea sistematică a publicului și menținerea comunicării la nivelul desfășurării evenimentelor și al evoluției crizelor.

*Conferința de presă* este un mijloc eficient de comunicare cu presa, cu condiția ca reprezentanții organizației să fie bine informați și să exprime clar mesajele organizației. În situația în care „reprezentanții organizației nu sunt bine pregătiți, nu dețin informații suficiente sau nu sunt dispuși să le prezinte onest presei, conferința poate constitui un

<sup>60</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 214.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 213.

<sup>62</sup> Cristina Coman, *Relații publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 142.

eșec”<sup>63</sup>. De aceea, în toate situațiile de criză, oportunitatea organizării conferinței de presă trebuie să fie decisă de echipa de management al crizei. Michael Regester și Judy Larkin ne oferă câteva sfaturi pentru gestionarea cu succes a conferințelor de presă: echipa care prezintă informațiile la conferința de presă trebuie să fie cât mai redusă (ea trebuie să fie compusă numai din membrii care cunosc în detaliu diferitele aspecte ale incidentului) și trebuie condusă de un director important al companiei (cu condiția ca acesta să fie un bun comunicator); stabilirea unei limite de timp pentru conferința de presă, care nu trebuie să fie niciodată sub 30 de minute, și încheierea acesteia la timpul fixat; elaborarea unui nou comunicat la terminarea conferinței de presă și distribuirea lui cât mai rapidă; organizarea de interviuri televizate față-în-față după încheierea conferinței de presă, evitând asedierea companiei cu cereri care nu pot fi onorate (dacă cererile sunt în număr prea mare, compania va organiza, după o înțelegere prealabilă cu jurnaliștii, interviuri în comun)<sup>64</sup>.

*Dosarul de presă* este un instrument util de comunicare cu mass-media pe timpul crizei. El trebuie pregătit din timp, sub forma unui „dosar-cadru”, cu un conținut care să includă, în primul rând, datele esențiale despre organizație. Utilizarea dosarului de presă pe timpul unei crize reale presupune completarea lui cu datele specifice acelei crize. În opinia Cristinei Coman, un asemenea dosar trebuie să cuprindă, în general, următoarele: „un comunicat de presă referitor la situația de criză; date generale despre organizație; istoricul organizației; lista cu membrii echipei de criză și fotografiile ale principalilor membri ai echipei”<sup>65</sup>.

*Briefing-ul*, tehnică specifică mai ales comunicării de criză, este asemănător conferinței de presă. Deosebirile de bază constau în faptul că în cadrul briefing-ului se supune discuției un singur subiect, de o complexitate mai mică decât cel abordat în cadrul conferinței, precum și în durata mai scurtă a briefing-ului. Precizarea de la început a limitelor subiectului abordat și respectarea cu strictețe a timpului stabilit constituie reguli de bază ale briefing-ului<sup>66</sup>. Un briefing poate fi organizat în cazul unor evenimente neplăcute din viața organizației, când există riscul ca acestea să fie greșit prezentate și interpretate în presă. În desfășurarea unor evenimente complexe, care au o anumită întindere în timp (catastrofe naturale, operațiuni de salvare, accidente majore, fluctuații puternice ale acțiunilor), organizarea unor briefing-uri de presă la intervale scurte de timp, de îndată ce evoluția evenimentelor o cere, este ceva foarte obișnuit și, fără îndoială, foarte indicat; tocmai de aceea, briefing-urile sunt organizate mai ales în cazul crizelor mediatică în desfășurare, cu scopul de a împiedica informațiile oferite jurnaliștilor în funcție de evoluția crizei. Briefing-ul de presă are două părți: declarația inițială; formularea întrebărilor și a răspunsurilor. Declarația inițială va fi prezentată de persoana care susține briefing-ul. Copii ale textului acesteia, precum și alte materiale ajutoare, pot fi înmânate jurnaliștilor care iau parte la briefing. Prezentarea declarației inițiale nu trebuie să depășească cinci minute.

---

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 121.

<sup>64</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 205-206.

<sup>65</sup> Cristina Coman, *op. cit.*, p. 121.

<sup>66</sup> George David, *Relații publice – garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003, p. 131.

Partea rezervată întrebărilor și răspunsurilor se limitează, de regulă, la durata de cincisprezece minute. De asemenea, așa cum s-a spus deja, persoana care susține briefing-ul trebuie să refuze (în mod politicos, desigur) să răspundă la întrebările care nu au legătură cu subiectul comunicat tuturor în declarația inițială<sup>67</sup>.

*Interviul* este, în principiu, o formă pasivă, în care interviueatul răspunde întrebărilor jurnaliștilor. Totuși, interesul acestora pentru interviuri poate fi stimulat prin difuzarea știrilor și comunicatelor de presă, care pot avea drept consecință solicitarea de interviuri din partea reprezentanților presei, pentru a aprofunda informația inițială. Pentru jurnaliști, interviul (verbal, telefonic, scris, pentru radio sau televiziune) reprezintă atât o formă de prezentare a informațiilor, cât și un mijloc de documentare proprie. Specialistul de relații publice răspunde atât de interviurile pe care le acordă el însuși, cât și de pregătirea persoanelor din organizația sa solicitate de către reprezentanții mass-media. Succesul unui interviu depinde în mod direct de calitatea pregătirii și de nivelul de autocontrol exercitat în timpul derulării lui<sup>68</sup>. Sfaturile de bază oferite de Michael Regester și Judy Larkin pentru gestionarea interviului televizat sunt următoarele: pregătirea a trei idei principale care să se refere, în următoarea ordine, la oameni, la daunele provocate mediului sau proprietății și la consecințele financiare; repetarea interviului înaintea desfășurării lui; evitarea speculațiilor în legătură cu cauzele incidentului, precizându-se că această cauză va fi stabilită odată cu încheierea investigațiilor; anticiparea întrebărilor și elaborarea de răspunsuri adecvate; laudarea acțiunilor poliției, pompierilor, medicilor etc.; evitarea incriminării/culpabilizării companiei, angajaților sau terților; fixarea privirii pe cel care ia interviul, nu pe camera de luat vederi; comunicarea celor trei idei fixate din timp indiferent de întrebările adresate; reacția promptă în cazul neadevărurilor, insinuărilor și remarcilor care pot induce în eroare (dacă este necesar, ele trebuie întrerupte)<sup>69</sup>.

### Întrebări și probleme

1. Care sunt obiectivele strategice pe care le urmărește o organizație în relația sa cu mass-media?
2. Ce avantaje și dezavantaje implică diferitele tipuri de mass-media în ceea ce privește relația unei organizații cu publicurile sale relevante și, în general, cu opinia publică?
3. Ce roluri poate juca mass-media în relația sa cu organizațiile implicate în criză? Care sunt rigorile pe care mass-media trebuie să și le asume în relatarea unor situații de criză?
4. Ce principii trebuie să respecte comunicarea cu mass-media pe timpul unei crize? În ce constă principiul transparenței?
5. Care este specificul briefing-ului de presă în comunicarea cu mass-media pe timpul unei crize?

---

<sup>67</sup> *Idem.*

<sup>68</sup> *Ibidem*, p. 107.

<sup>69</sup> Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, p. 207.

### Activitate practică

În cadrul PCC pe care l-ați întocmit la capitolele anterioare (7-8), planificați o conferință de presă destinată să ofere jurnaliștilor cele mai recente detalii despre activitățile de aducere sub control a crizei. Precizați activitățile necesare pentru buna pregătire, desfășurare și evaluare a rezultatelor conferinței de presă.

### Bibliografie selectivă

- CHICIUDEAN, Ion, STĂNCIUGELU, Irina, BILANICI, Aurel, DOGEANU, Marius, *Comunicarea în situații de urgență. Ghid practic*, București, Centrul de Perfecționare în Comunicare, FCRP, 2006.
- COMAN, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- COMAN, Cristina, *Relații publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- COMAN, Mihai, *Introducere în sistemul mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2007.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, second edition, London, Sage, 2007.
- DAVID, George, *Relații publice – garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003.
- LEINEMANN, Ralf, BAIKALȚEVA, Elena, *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2007.
- LERBINGER, Otto, *The Crisis Management: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Publ., 1997.
- LIBAERT, Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008.
- LUKASZEWSKI, James E., *Media Relations Strategies during Emergencies: A Crisis Communication Management Guide*, New York, The Lukaszewski Group, PRSA, 2000.
- NEWSOM, Doug, VANSLYKE TURK, Judy, KRUCKEBERG, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003.
- OLIVER, Sandra, *Strategii de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2009.
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène, *Comunicarea externă a firmei*, București, Editura C.H. Beck, 2008.

### Surse internet

- ROEMER, Bob, „Crisis Management Communications Roles and Responsibilities: Spokesperson”, [www.crisisresponsecommunications.com](http://www.crisisresponsecommunications.com), accesat la 11.04.2010.

# Noile tehnologii de comunicare și managementul crizelor

## 1. Noile tehnologii de comunicare – un proces revoluționar

Concepțiile experților cu privire la impactul noilor tehnologii de comunicare sunt împărțite, inclusiv în ceea ce privește utilizarea acestor tehnologii în comunicarea de criză și în managementul crizelor. Astfel, conform unei opinii<sup>1</sup>, ele sunt instrumente valoroase în managementul crizelor, dar *nu revoluționează procesul* și nu înlocuiesc vechile tehnologii de comunicare; așadar, principalul avantaj al internetului și intranetului este considerat a fi posibilitatea de a stoca din timp informații pe care cei interesați le pot accesa în situații de criză pentru a înțelege mai bine contextul în care se desfășoară aceasta.

Această reticentă față de potențialul revoluționar al noii paradigme de comunicare pe care o trăim în prezent transpare și din opinia cercetătorului francez Patrice Flichy<sup>2</sup>: „În ultimii 20 de ani, numeroși autori și-au exprimat entuziasmul față de așa-numita revoluție a comunicării... Scrierile lor sugerează un amestec de utopii tehnologice și sociale, preamărind oferta abundentă a televiziunii care oferă transmisii live de oriunde din lume, a telematicii care asigură accesul la cunoștințele acumulate într-o enciclopedie universală sau a telefoanelor mobile care le permit nomazilor moderni de astăzi să fie «conectați» în permanență. Aceste noi tehnologii au modificat într-adevăr relațiile dintre sferele private și publice, schimbând în mod radical organizarea muncii și transformând funcționarea democrației. Majoritatea acestor texte dedicate noilor tehnologii de informare și comunicare creează impresia că mașinile de comunicat sunt o invenție a sfârșitului de secol XX”.

Alți autori, dimpotrivă, consideră încă de acum două decenii că „poate exista prea puțină îndoială că tehnologia informației este printre cele mai importante forțe ce remodelează organizația modernă”<sup>3</sup>, în timp ce alții afirmă explicit existența și manifestarea unui fenomen cu vocație revoluționară: „*Revoluția informației* [subl. ns.] creează probleme urgente pentru misiunea de management al crizelor. Concret, credem că mărimea, natura și

---

<sup>1</sup> W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 171.

<sup>2</sup> Patrice Flichy, *Dynamics of Modern Communication: The Shaping and Impact of New Communication Technologies*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 1995, p. 1.

<sup>3</sup> Gareth Morgan, *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1988, p. 97.

cuprinderea acestor schimbări care se desfășoară în prezent – în special amenințările – necesită noi abordări ale vulnerabilităților corporațiilor, că deschiderea planetară a tehnologiilor către sfera afacerilor și modalitățile în care afacerile învață să valorifice noile oportunități impun o schimbare revoluționară în interiorul corporațiilor, schimbare care acceptă esența revoluției informației – comunicarea informației înseși, în special în condiții volatile<sup>4</sup>.

În acord cu această ultimă aserțiune, considerăm că ne aflăm într-adevăr în plină desfășurare a unei revoluții în ceea ce privește informația și modalitățile de comunicare a ei. Astfel, tehnologiile propriu-zise de comunicare au suferit schimbări dramatice, care permit transmiterea în timp real a unei cantități imense de informație, de o diversitate greu de imaginat, cu costuri extrem de reduse și către publicuri-țintă foarte largi. Aceste tehnologii au produs schimbări la nivelul conștiinței umane în ceea ce privește modul de percepere și de abordare a realității: de exemplu, disponibilitatea globală a tehnologiilor, posibilitatea de a le utiliza dincolo de granițele geografice și politice favorizează apariția și consolidarea modalităților de percepere globală a realității și de gândire globală a soluțiilor. Au apărut noi așteptări și obișnuințe cu privire la actele de comunicare și de informare: impactul emoțional al informației, de pildă, tinde să prevaleze în relația cu conținutul strict factual, în vreme ce perisabilitatea atât a emoțiilor, cât și a faptelor este accentuată. Au apărut noi instituții, proceduri și concepte în sfera comunicării: comunicarea neîntreruptă, transparența organizațiilor, potențialul de vizibilitate globală, creșterea ponderii comunicării directe cu diferitele publicuri-țintă ș.a.m.d. Modalitățile de lucru din organizații se schimbă, influențând în acest fel însăși evoluția principiilor fundamentale ale funcționării organizațiilor. Omul obișnuit nu mai este doar consumator de informație, ci el poate să fie, în aceeași măsură, sursa care generează conținuturi informaționale.

Această revoluție informațională constituie *atât un instrument, cât și o amenințare* pentru managementul crizelor: un instrument, deoarece favorizează circulația rapidă a unui volum mare de informații, precum și posibilitatea de sintetizare rapidă a informației esențiale pentru luarea deciziilor în situații de criză, iar timpul și locul constituie obstacole din ce în ce mai ușor de surmontat; o amenințare, deoarece, prin disconfortul produs de imensa cantitate și diversitate a informației care trebuie prelucrată, precum și de necesitatea stăpânirii avansate a noilor tehnologii de comunicare, revoluția informațională poate complica foarte mult contextul în care se desfășoară criza sau poate chiar bloca eforturile de rezolvare a ei; cu alte cuvinte, între dezvoltarea tehnologică și rata de acceptare și de implementare a acesteia se creează o discordanță atât de puternică, încât tinde să devină ea însăși nu doar un factor agravant, ci chiar un generator al situațiilor conflictuale cu care organizațiile sunt nevoite să se confrunte.

---

<sup>4</sup> Simon Moore, Mike Seymour, *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*, New York, Routledge, 2005, p. 2.

## 2. Utilizarea noilor tehnologii în comunicarea de criză

Ținând cont de această realitate, managerii trebuie să regândească modalitățile în care intenționează să abordeze crizele care pot afecta organizațiile lor. Această regândire a comunicării de criză poate duce la metode substanțial diferite de procedurile „clasice” recomandate de către adepții soluțiilor tradiționale.

Un avantaj incontestabil al acestor tehnologii revoluționare îl constituie faptul că permit avertizarea timpurie, în mod simultan, a unor publicuri largi, precum și a multor organizații și persoane care ar putea să aibă un rol în prevenirea sau soluționarea crizei ori ar putea fi afectate într-un fel sau altul de evoluțiile acesteia. Această șansă sporită de avertizare timpurie este o componentă importantă a managementului proactiv pe care trebuie să-l practice o organizație conștientă de riscurile care îi pot afecta activitatea.

Posibilitatea consultării operative a unor experți, precum și a contactării unor lideri de opinie pentru clarificarea poziției organizației afectate de o situație de criză constituie, de asemenea, un avantaj deloc neglijabil. În acest fel, decidenții vor fi în măsură să adopte soluții beneficiind de un suport valoros din partea celor care dețin expertiză, chiar dacă aceștia nu sunt și nici nu pot fi la locul desfășurării crizei. Acesta este un aspect al managementului reactiv care are o pondere mare în rezolvarea cu succes a unor asemenea situații.

Nu în ultimul rând, tehnologiile moderne de comunicare permit obținerea unui feedback rapid, permanent și consistent cu privire la succesul sau eșecul acțiunilor organizației, atitudinea publicurilor-țintă, atitudinea opiniei publice, sprijinul acordat de alte organizații etc. În plus, ele fac posibil accesul la „lecții învățate” din situații asemănătoare care s-au produs în trecut în funcționarea altor organizații, iar aceste lecții ar putea oferi soluții simple și avantajoase pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă organizația aflată în criză. Se poate afirma, așadar, că aceste tehnologii permit și exercitarea unui management interactiv, simultan și în concordanță cu cel proactiv și cel reactiv.

Din păcate, utilizarea acestor tehnologii este foarte dependentă de existența și disponibilitatea unor mijloace și resurse tehnice destul de sofisticate. Mai ales în situații de criză provocate ca urmare a acțiunii unor factori naturali (cutremure, inundații, incendii de proporții, furtuni etc.), probabilitatea ca aceste mijloace și resurse să nu poată fi utilizate este destul de mare. De aceea, în întocmirea planului pentru situații de criză, planificatorii vor trebui să prevadă și soluții alternative de comunicare, soluții care să nu depindă într-o măsură atât de mare de resursa tehnologică<sup>5</sup>. De altfel, aceasta este o caracteristică a comunicării de criză din zilele noastre, caracteristică demnă de toată atenția: posibilitatea ca efectele crizei să fie potențate ca urmare a indisponibilității canalelor moderne de comunicare. De aceea, soluțiile alternative trebuie gândite și exersate cu toată responsabilitatea, astfel încât să fie într-adevăr funcționale acolo unde și când va fi cazul.

---

<sup>5</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 172.

## 2.1. Utilizarea poștei electronice

În condițiile în care sunt transmise zilnic peste 175 de miliarde de mesaje prin e-mail<sup>6</sup>, poșta electronică a devenit un instrument indispensabil atât pentru comunicarea internă, cât și pentru relațiile dintre organizație și publicurile sale. Schimbul de mesaje electronice permite o interactivitate crescută și rapidă atât în perioadele de normalitate (etapele de pre-criză și postcriză), cât și pe timpul evoluției crizelor propriu-zise.

Deoarece are avantajul de a putea angaja mulți subiecți – chiar simultan, prin utilizarea listelor de adrese –, poșta electronică poate furniza indicii prețioase în detectarea semnalelor unor potențiale crize: o analiză simplă, chiar empirică a mesajelor care circulă între o organizație și publicurile ei poate evidenția repetabilitatea unor îngrijorări, nemulțumiri, preocupări etc. ce pot constitui semnale credibile că sunt necesare acțiuni de prevenire a unei eventuale crize, precum și de pregătire pentru situația nedorită în care aceasta, totuși, s-ar produce.

Pe timpul crizei propriu-zise, poșta electronică facilitează foarte mult comunicarea operativă între toți cei care cooperează pentru soluționarea crizei. De asemenea, comunicarea cu mass-media se desfășoară cu mai multă rapiditate: difuzarea unui comunicat de presă sau a unei alerte media, de exemplu, poate fi realizată practic instantaneu. Avantajele comunicării rapide prin intermediul poștei electronice sunt evidente și în cazul comunicării interne în situații de criză: membrii organizației afectate pot beneficia de un flux oportun, constant și suficient de informații de care au nevoie și care, în asemenea situații, sunt vitale pentru moralul lor. Afirmția este valabilă și în cazul relațiilor organizației cu publicurile sale externe.

De asemenea, nu trebuie neglijată oportunitatea comunicării prin e-mail cu jurnaliștii, fapt care a devenit o practică cotidiană în activitatea de relații publice din zilele noastre: într-adevăr, jurnaliștii, în marea lor majoritate, preferă să primească informații (comunicate, alerte, dosare de presă, fișiere, scrisori, documente etc.) prin poșta electronică; în 2005, de exemplu, un sondaj efectuat în Marea Britanie arăta că 91% dintre jurnaliști preferă să primească copii (fișiere) pe cale electronică<sup>7</sup>.

## 2.2. Instant Messenger

Serviciile Instant Messenger, de tipul Windows Messenger, Yahoo! Messenger, Google Chat ș.a.m.d., permit comunicarea instantanee, în timp real, între doi sau mai mulți interlocutori, cu condiția ca aceștia să fie online simultan. Bazate inițial pe comunicarea exclusivă prin scris, aceste servicii permit în prezent o comunicare din ce în ce mai facilă și prin voce, precum și schimbul de fișiere.

---

<sup>6</sup> Conform statisticilor publicate pe site-ul Worldometers, <http://www.worldometers.info/>, accesat pe 7.10.2010.

<sup>7</sup> Michael Bland, Alison Theaker, David Wragg, *Effective Media Relations: How to Get Results*, third edition, London, Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series, 2005, p. 36.



În situații de criză, aceste servicii se pot dovedi foarte utile în contactarea operativă a unor experți care ar putea oferi soluții, precum și în anunțarea persoanelor care au responsabilități în managementul crizei. Ele reprezintă, de asemenea, o variantă alternativă de comunicare cu jurnaliștii, în eventualitatea că evoluția crizei permite utilizarea unui asemenea mijloc de comunicare ce reclamă, totuși, prezența în fața calculatorului.

Dezavantajul pe care îl reprezintă necesitatea de a sta în fața calculatorului tinde, totuși, să fie eliminat și el odată cu evoluția tehnologiilor mobile de comunicare. Astfel, unele servicii de tip Instant Messenger sunt disponibile și pe telefonul mobil, prin urmare mișcarea celor implicați în managementul crizei nu mai este îngrădită de limitele tehnologiei. De asemenea, tehnologiile wireless permit utilizarea acestor servicii de comunicare prin intermediul computerelor portabile.

### 2.3. Blogging-ul corporativ

Blogging-ul<sup>8</sup> – ținerea pe internet a unor „jurnale” care tratează diferite subiecte sau aspecte (jurnale scrise, foto, video sau audio, cu posibilitatea ca vizitatorii să posteze comentarii) – devine un fenomen din ce în ce mai răspândit. Dacă, până nu demult, era valabilă sintagma „cine nu e pe internet, nu există”, astăzi ea capătă o conotație nouă, care devine din ce în ce mai pregnantă: „cine nu are blog, nu există”. Blogging-ul permite o interactivitate crescută între emițătorul mesajului și receptorii lui, deoarece receptorii au și ei posibilitatea de a plasa comentarii care se bucură de aceeași vizibilitate ca și mesajul deținătorului blogului.

Dacă până nu demult blogging-ul se manifesta ca formă individuală de prezență și de interacțiune în lumea virtuală, astăzi organizațiile – în special companiile de afaceri – preiau această tehnică și încearcă să-i valorifice potențialul în sfera comunicării corporative. În acest fel, calea preponderent unidirecțională a comunicării dinspre organizație spre publicul-țintă este înlocuită cu calea bidirecțională în care organizația interacționează – de cele mai multe ori în timp real – cu fiecare interlocutor în parte.

Blogging-ul prezintă avantaje ca:

- feedback-ul rapid cu referire la mesajul postat de conducătorii sau membrii organizației;
- posibilitatea de a obține în mod gratuit date relevante despre cei care constituie publicurile-țintă ale organizației (vârstă, sex, educație, ocupație, apartenența la mediul urban sau rural, nivel de trai etc.);
- posibilitatea de a utiliza un blog și ca instrument de comunicare internă, prin care membrii organizației nu numai că sunt informați în timp real cu privire la anumite evoluții, dar pot să-și spună și propriile păreri;
- posibilitatea de a răspunde rapid unor nemulțumiri, înainte ca acestea să se răspândească în interiorul sau exteriorul organizației;

---

<sup>8</sup> Mădălin Matica, „Blogging-ul corporatist ca șansă pe care o pierdeți”, *Link 2 e-commerce*, anul I, nr. 5, iulie-august 2006, p. 3.

- posibilitatea ca jurnaliștii să se informeze despre evenimente foarte recente – chiar aflate în curs de desfășurare – din organizația în cauză;
- adăugarea unui plus de „umanizare” la imaginea organizației;
- posibilitatea de a comunica entităților concurente mesajele pe care organizația dorește ca acestea să le recepționeze;
- posibilitatea de a recepționa idei și sugestii realmente utile organizației;
- posibilitatea ca, prin comunicare transparentă, organizația să-și perfecționeze calitatea produselor sau serviciilor pe care le oferă;
- posibilitatea de a crește substanțial vizibilitatea publică a organizației.

În cazul comunicării de criză, blogging-ul corporativ poate fi extrem de util, deoarece oferă un feedback practic instantaneu, asemănător celui care se manifestă în cazul comunicării față-în-față. El este util în etapa de preciză pentru detectarea eventualelor semnale care ar trebui să preocupe organizația. În aceeași etapă, întreținerea unei comunicări profesionale cu diferite publicuri-țintă prin intermediul blogului contribuie în mod substanțial la consolidarea imaginii pozitive a organizației, care va rămâne în memoria de lungă durată a oamenilor.

Blogging-ul reprezintă o soluție eficientă și în comunicarea internă pe timpul crizei. După cum se știe, menținerea încrederii angajaților reprezintă un deziderat esențial al comunicării de criză, iar acesta poate fi atins cu mai multă ușurință prin intermediul blogurilor destinate publicurilor interne.

Ca în majoritatea situațiilor de comunicare de criză, și în utilizarea blogging-ului este nevoie de profesioniști. Într-adevăr, blogger-ul trebuie să fie un bun comunicator, antrenat pentru situații de criză; de asemenea, el trebuie să cunoască foarte bine particularitățile socio-demografice ale publicurilor-țintă, pentru a putea modela corespunzător mesajele organizației către acestea. În comunicarea de criză prin intermediul blogging-ului, experiența și profesionalismul sunt necesare mai mult ca oricând, deoarece vizibilitatea publică a organizației cunoaște o creștere explozivă concomitent cu sporirea sensibilității publicurilor-țintă față de atitudinea organizației.

## 2.4. Rețelele de socializare

Site-urile care construiesc rețele de socializare (Facebook, MySpace, Twitter, LinkedIn, Hi5, Orkut, Bebo, 51) cunosc, alături de bloguri, o creștere substanțială în ceea ce privește interesul populației care utilizează internetul. Conform unui raport dat publicității de către Nielsen Company<sup>9</sup> – companie specializată în informații de marketing și măsurarea pieței în domeniul mass-media –, în 2008 utilizarea e-mailului a fost depășită, pentru prima dată în istorie, de accesarea „comunităților de membri” (rețele de socializare și bloguri).

---

<sup>9</sup> The Nielsen Company, „Global Faces and Networked Places. A Nielsen Report on Social Networking’s New Global Footprint”, p. 2, raport publicat în martie 2009 și accesat la data publicării la adresa [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen\\_globalfaces\\_mar09.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf).

Tabelul 1

Loc	Sector de activitate	Procentaj din populația globală de vizitatori activi în decembrie 2008	Procentaj din populația globală de vizitatori activi în decembrie 2007	Creștere procentuală dec. 2007 – dec. 2008
1.	Motoare de căutare	85,9%	84,0%	1,9%
2.	Portaluri și comunități de interes general	85,2%	83,4%	1,9%
3.	Producători de software, aplicații PC	73,4%	72,0%	1,4%
4.	Comunități de membri	66,8%	61,4%	5,4%
5.	E-mail	65,1%	62,5%	2,7%

Eforturile de comunicare de criză nu pot și nu trebuie să minimalizeze importanța utilizării acestor modalități de a ajunge la publicuri extrem de largi. În etapa de precriză, rețelele de socializare constituie o sursă deloc neglijabilă care trebuie scanată în vederea depistării eventualelor semnale de avertizare și de îngrijorare. În etapa crizei propriu-zise, mesajele organizației despre modul cum înțelege să gestioneze situația trebuie să fie transmise și pe aceste canale. În fine, actele „reparatorii” din etapa de postcriză, menite să restaureze climatul de comunicare al companiei, își găsesc și ele un bun mediu de difuzare în aceste rețele. Este demn de menționat și faptul că rețelele de socializare constituie o sursă de sugestii de ameliorare a managementului și de obținere a ajutorului, atât în perioadele „normale”, cât și pe durata crizei propriu-zise.

## 2.5. Feed-urile RSS

RSS (prescurtare de la „Really Simple Syndication” – sindicalizare<sup>10</sup> foarte simplă) reprezintă o modalitate de notificare a utilizatorilor unui site abonați la această opțiune: ori de câte ori site-ul este actualizat (completat) cu informații noi, utilizatorii înregistrați primesc o suită de scurte notificări despre aceste actualizări. Această opțiune este foarte utilă în cazul site-urilor de știri, cu actualizări numeroase și frecvente, al cotidianelor online, blogurilor, canalelor TV de pe internet și, în general, în cazul tuturor organizațiilor al căror site este foarte dinamic (adică este actualizat zilnic sau chiar de mai multe ori pe zi).

De aceea, feed-urile RSS pot reprezenta un bun instrument de ținere la curent a abonaților la acest serviciu despre acțiunile pe care le întreprinde organizația în situația de criză. De asemenea, feed-urile RSS pot fi recepționate și pe telefoanele mobile, lucru care le sporește foarte mult accesibilitatea.

<sup>10</sup> Termenul *syndication* provine de la *syndicate* = „o agenție care cumpără articole, relatări, editoriale, fotografii, benzi desenate sau alte materiale de presă și le distribuie spre publicare simultană într-un număr de ziare sau publicații din diferite localități” (trad. n.) (*Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*, Gramercy Books, 1996).

Aceste fluxuri sunt utile prin faptul că semnaleză rapid și concis evoluții din viața organizației. Posibilitățile de automatizare și resursele moderate constituie puncte forte ale feed-urilor RSS. Dezavantajul lor constă în derularea unilaterală a comunicării: organizația este cea care lansează fluxuri de mesaje scurte prin RSS, fără a avea în schimb un feedback imediat cu privire la efectul lor.

## 2.6. Crearea și difuzarea newsletterelor electronice

Un newsletter de acest gen poate mediatiza un anumit subiect sau o anumită organizație. Și într-un caz, și în celălalt, newsletterul se difuzează electronic unor liste de abonați. Aceste liste de abonați, care cuprind membri ai publicurilor-țintă ale organizației, nu sunt rezultatul hazardului: promovarea newsletterului – ca direcție activă a strategiei de comunicare a unei organizații – are în vedere în primul rând sensibilizarea celor care aparțin publicurilor de care organizația are nevoie sau este interesată. Prin urmare, newsletterul are șanse mari de a fi receptat chiar de către auditorii pe care îi vizează organizația.

Pentru mai multă eficacitate, newsletterul poate fi stocat pe internet, unde cei interesați pot găsi oricând arhive în care să caute informațiile dorite. Difuzat de preferință gratuit, un astfel de newsletter trebuie să fie simplu de încărcat și de mânuit; în plus, el trebuie să ofere cititorului atât posibilitatea de a se abona, cât și pe cea de a întrerupe oricând abonamentul său.

Newsletterul poate fi utilizat cu succes în etapa de precriză pentru consolidarea imaginii favorabile a organizației. În timpul crizei propriu-zise, pe lângă rolul de informare oportună, newsletterul poate oferi o bună bază documentară pentru jurnaliști, prin consultarea arhivelor sale. De asemenea, el poate da rezultate bune în etapa de postcriză, pentru a informa abonații cu privire la modul în care a acționat organizația pentru rezolvarea cu succes a crizei.

## 2.7. Grupuri de discuții și forumuri

Un grup de discuții cuprinde mai mulți membri care comunică între ei – de preferință pe un subiect bine definit – prin intermediul poștei electronice. Un forum reprezintă o secțiune distinctă a unui site sau chiar un site de sine stătător în care membrii postează mesaje, axate și ele în general pe un anumit subiect. Diferența constă în faptul că, în cadrul grupului de discuții, mesajele sunt accesibile doar membrilor și numai prin intermediul poștei electronice, pe când forumurile de discuții pot fi accesate prin internet, iar mesajele postate pot fi vizualizate chiar și de cei care nu sunt membri.

În procesul de management al imaginii publice și al reputației unei organizații, specialiștii în relații publice pot obține succese prin participarea la grupuri de discuții/forumuri sau prin crearea unor grupuri/forumuri proprii. Această posibilitate este utilă, de exemplu, în cazul publicurilor interne, pentru realizarea comunicării fără a fi necesară adunarea pe-

riodică a membrilor, întreruperea activităților organizației ș.a.m.d. Cât despre publicurile externe, asemenea grupuri de discuții necesită un consum mare de timp; totuși, unele organizații își permit să întrețină forumuri de discuții cu publicurile externe, introducând în dezbateri și moderând (de preferință 24 de ore din 24) subiecte de interes atât pentru organizație, cât și pentru vizitatorii virtuali.

Participarea la grupuri/forumuri de discuții este utilă în etapa de precriză, atunci când opiniile membrilor pot fi concentrate asupra unor subiecte de interes pentru organizație. În timpul crizei, postarea unor mesaje în cadrul acestor grupuri/forumuri constituie o modalitate de comunicare nemediată între organizație și publicurile sale, modalitate care oferă avantajul ca organizația să spună ea însăși ceea ce are de spus, fără a apela la intermediari. Este foarte recomandată, în măsura în care timpul permite, verificarea cât mai des cu putință a postărilor de pe forumuri sau din grupurile de discuții care tratează subiecte legate de funcționarea organizației. De regulă, aceste modalități de comunicare oferă și multe informații despre care nu se poate afirma dacă au sau nu un suport în realitate. Cu toate acestea, odată postate, ele au șanse destul de mari să fie considerate veridice, să fie acceptate ca fapte evidente: o caracteristică a comunicării prin internet o constituie faptul că opiniile personale capătă mai multă consistență<sup>11</sup>. De aceea, este indicat să fie sesizate în timp util asemenea amenințări la adresa reputației organizației și să fie tratate în mod oportun și adecvat; la urma urmei, ele pot constitui semnale ale posibilității unei crize. De asemenea, în timpul crizei propriu-zise, studiarea postărilor din grupuri și de pe forumuri poate indica dacă organizația este percepută ca fiind culpabilă sau este considerată o victimă.

## 2.8. Servicii de difuzare a comunicatelor de presă pe internet

Difuzarea unui comunicat de presă prin metodele „clasice” poate fi dublată de trimiterea lui către un portal specializat în difuzarea comunicatelor prin intermediul internetului; în prezent, există mai multe portaluri și site-uri care oferă și organizațiilor românești această facilitate, precum: [www.comunicatedepresa.ro](http://www.comunicatedepresa.ro), [www.presaonline.com](http://www.presaonline.com), [www.icomunicate.ro](http://www.icomunicate.ro), [www.comunicatemedi.ro](http://www.comunicatemedi.ro), [www.comunicat.ro](http://www.comunicat.ro) ș.a. Mulți jurnaliști (și nu numai) utilizează aceste portaluri ca sursă de documentare, iar un comunicat, odată publicat astfel, poate deveni sursa unor relatări în mass-media.

Pentru o organizație care traversează o perioadă de criză, posibilitatea difuzării largi, rapide și cu costuri reduse a unor comunicate de presă reprezintă un avantaj în comunicare. Făcându-și astfel cunoscut punctul de vedere în mod oportun în situații de criză, organizația poate evita sau contracara apariția zvonurilor, a informațiilor din surse alternative, a speculațiilor. Prin urmare, organizația își poate păstra supremația informațională, continuând să fie un pol dominant în materie de comunicare și evitând situarea într-o postură defensivă/reactivă.

---

<sup>11</sup> Michael Bland, Alison Theaker, David Wragg, *op. cit.*, p. 37.

## 2.9. Comunicate de presă multimedia

Impactul televiziunii și al noilor media face ca publicarea de comunicate de presă multimedia (MNR – *multimedia news release*) să reprezinte din ce în ce mai mult o variantă viabilă față de comunicarea prin intermediul tehnicilor „tradiționale” de relații publice<sup>12</sup>. Spre deosebire de formatul „tradițional” al comunicatului de presă realizat sub formă de text, un MNR utilizează forța imaginilor și a sunetului, care pot îmbogăți substanța textului: un MNR constituie, în realitate, un site de sine stătător, relativ mic (câteva fișiere legate între ele), sau o secțiune a site-ului organizației, în care fișierele de text sunt prezentate împreună cu fișiere video, audio, foto etc. care aduc informații și explicații suplimentare despre un subiect, produs, eveniment etc. Adresa de internet a acestui MNR poate fi apoi trimisă jurnaliștilor interesați sau poate fi publicată în portalurile de difuzare a comunicatelor de presă ori în alte portaluri și site-uri care au legătură cu subiectul (produsul).

Comunicatele multimedia sunt atractive atât pentru televiziuni, cât mai ales pentru mass-media electronică. Impactul lor este mai intens, datorită combinației de text, sunet, imagini statice și dinamice. În situații de criză, ele nu numai că satisfac nevoia de documentare a mass-mediei, dar constituie și un instrument puternic de transmitere a mesajelor organizației într-o manieră proactivă. În prezent, există posibilitatea plasării unor asemenea comunicate chiar pe site-uri românești<sup>13</sup>.

## 2.10. Podcast-uri, videocast-uri

Podcasting-ul reprezintă o metodă de distribuție a fișierelor în format multimedia (de obicei fișiere audio, dar și video), prin intermediul feed-urilor RSS și ATOM. Fișierele (podcast-uri) pot fi fie ascultate/vizionate online, fie descărcate și redatate pe echipamente mobile (telefoane mobile, iPod-uri, playere MP3/MP4 etc.) sau pe calculatoare ce acceptă formatul în care acestea au fost create. Deocamdată, metoda de bază rămâne totuși aceea de descărcare periodică, la intervale relativ scurte, a fișierelor prin intermediul unui cititor de conținut RSS sau ATOM. În acest fel, cei care trebuie să se deplaseze frecvent, care nu lucrează în birou sau sunt blocați în trafic pot primi ultimele noutăți în format audio despre domeniile care îi interesează.

Pentru comunicarea de criză, această tehnologie poate fi utilizată în lansarea de mesaje de avertizare a populației despre un pericol iminent (contaminare iminentă, alertă de inundație sau de furtună, posibilitatea exploziei unor instalații ș.a.m.d.). De asemenea, mesajele prin care se solicită sprijin public (ca, de exemplu, donarea de sânge în cazul unui accident cu un număr mare de răniți) pot fi transmise și prin intermediul podcast-urilor.

În fine, faptul că utilizatorii de podcast-uri pot „auzi cu propriile urechi” mesajul organizației îi conferă acestuia mai multă credibilitate.

---

<sup>12</sup> Mark Nowlan, „Power Up Your PR with Multimedia”, articol publicat la adresa <http://www.entrepreneur.com/marketing/publicrelations/prcolumnist/article159506.html> și accesat pe 20 iunie 2007.

<sup>13</sup> De exemplu, site-ul Comunicate video, accesibil la adresa <http://www.comunicate-video.ro/>.

În mod asemănător, așa cum am specificat, pot fi distribuite fișiere în format video, a căror credibilitate este – cel puțin teoretic – și mai puternică, deoarece informațiile primite prin intermediul analizatorilor vizuali primează în ceea ce privește încrederea care li se acordă.

## 2.11. Comunicații mobile

Telefonia mobilă oferă utilizatorilor posibilitatea de a fi conectați în permanență, oriunde s-ar afla în aria de acoperire a rețelei, atât la servicii „tradiționale” de telefonie, cât și la alte modalități de comunicare și de informare: posibilitatea de a transmite și de a primi mesaje de diferite tipuri (voice-mail, SMS, MMS, fluxuri de știri etc.); posibilitatea de a beneficia de unele servicii oferite de internet (navigare pe internet, poșta electronică, Instant Messenger, feed-uri RSS).

Soluțiile pe care telefonia mobilă le pune la dispoziția managerilor situațiilor de criză sunt variate, complexe și rapide. Comunicațiile mobile potențează comunicarea în astfel de situații cel puțin în aceeași măsură ca și comunicațiile prin internet.

Spre exemplu, în comunicarea de criză, telefonia mobilă asigură conlucrarea operativă a celor implicați în managementul crizei, indiferent de locul în care se află ei, în toate etapele: precriză, criză și postcriză. De asemenea, contactarea operativă a unor experți sau a unor instituții care pot oferi consiliere și sprijin este mult mai facilă. În plus, pot fi exploatare și avantajele comunicării prin internet (poșta electronică, navigare, avertizare prin feed-uri RSS sau podcast-uri etc.) fără a fi necesară prezența beneficiarilor în fața calculatorului.

## 2.12. YouTube

YouTube ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)) este un site specializat în furnizarea de fișiere video, a căror durată este, de regulă, de cel mult 10 minute și care au mărimea până la 100 MB<sup>14</sup>. Diversitatea autorilor (proprietarilor) acestor fișiere este extrem de mare, însă și numărul vizitatorilor, precum și popularitatea acestui site sunt impresionante. Atât de impresionante, încât din ce în ce mai multe instituții media – în special televiziuni, mergând până la cele de prestigiu precum CNN, NBC, CBS și altele – utilizează în emisiunile lor de știri materiale postate pe YouTube.

Acesta constituie, de altfel, principalul motiv pentru care o organizație poate apela la postarea pe acest site a unor fișiere video: posibilitatea ca ele să fie preluate de către mass-media fără a fi necesară contactarea directă a reprezentanților organizației. În acest fel, aceștia pot să se implice efectiv în rezolvarea situației, nefiind nevoie să aloce un timp suplimentar satisfacerii solicitărilor mass-mediei.

---

<sup>14</sup> Dorina Guțu, *New Media*, București, Editura Tritonic, 2007, p. 86.

În plus, ca și în cazul podcast-urilor, impactul mesajului audiovizual este potențat de faptul că receptorul are posibilitatea „să vadă cu propriii ochi”.

Organizațiile au de asemenea posibilitatea ca, în etapa de precriză, să acceseze numeroase fișiere video care se referă la experiențe practice sau precepte teoretice referitoare la crize, la managementul eficace al acestora sau la comunicarea de criză.

### 2.13. SecondLife

SecondLife ([www.secondlife.com](http://www.secondlife.com)) este un site care, bazându-se pe tehnologia jocurilor pentru computer, creează o realitate virtuală paralelă construită chiar de către utilizatori. Lansat în iunie 2003<sup>15</sup>, site-ul a devenit în prezent un adevărat fenomen social și, pentru unii, o sursă serioasă de venituri. În februarie 2008, site-ul era frecventat zilnic de aproximativ 4 milioane de utilizatori și vizitatori.

Pe lângă divertisment, SecondLife oferă posibilitatea testării în lumea virtuală a unor soluții pe care organizații sau indivizi doresc să le aplice în lumea reală. Astfel, compania Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Inc., proprietară a unor lanțuri hoteliere precum Westin, Sheraton sau Meridien, a proiectat lansarea, în 2008, a unui nou lanț de hoteluri numite „aloft”; până la realizarea proiectului în lumea reală, inițiatorii au „construit” un hotel „aloft” în SecondLife, unde vizitatorii virtuali au avut posibilitatea să-și exprime pe un blog atașat proiectului opiniile cu privire la cele mai indicate locații, cel mai potrivit mobilier, cele mai cerute servicii și calitatea acestora ș.a.m.d., urmând ca sugestiile lor să fie valorificate în managementul noului brand hotelier.

Această opțiune ar putea fi valorificată și în domeniul comunicării de criză: în pregătirea pentru situații de criză, o organizație și-ar putea testa politica și planurile în lumea virtuală din SecondLife. De asemenea, în etapa de postcriză, organizația ar putea simula în lumea virtuală criza cu care tocmai s-a confruntat, încercând astfel ca, prin interacțiunea cu locuitorii acestei lumi, să obțină un maximum de „lecții învățate”. Deocamdată însă, standardele hardware și software necesare pentru a fi membru în SecondLife sunt destul de restrictive, astfel că această opțiune nu poate fi utilizată de pe orice computer.

### 2.14. Site-uri

Eficacitatea unui site în comunicarea modernă nu mai trebuie argumentată, ea a devenit o realitate cotidiană. Pentru organizații, existența unui site propriu nu mai constituie în prezent un lux, ci o necesitate.

Abordând o manieră proactivă, site-ul este un instrument puternic pentru construirea „din timp de pace”, încă din etapa de precriză, a unei imagini publice pozitive și stabile a unei organizații. În acest fel, atunci când se va afla în situații de criză, organizația va fi

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 92.



percepută în mod constructiv de către opinia publică, fapt care va contribui substanțial la rezolvarea eficientă a crizei.

În etapa crizei propriu-zise, comunicarea organizației cu publicurile sale va fi potențată prin activarea unor site-uri construite din timp (*dark sites ready to go*<sup>16</sup>) tocmai în vederea diminuării evoluțiilor negative ale comunicării în situații de criză. De asemenea, pot fi utilizate tehnici de relații publice precum biroul de presă online<sup>17</sup>, dosarele de presă online<sup>18</sup>, conferințele și briefing-urile de presă online.

Așa cum am arătat, o practică mai nouă în comunicarea de criză este reprezentată de crearea, încă din etapa precrizei, a unor site-uri „ascunse” (*dark/stealth sites*), care vor deveni vizibile doar în eventualitatea producerii scenariului de criză pentru care ele au fost pregătite. Aceste site-uri cuprind informații preexistente, verificate, autorizate din timp și actualizate cât mai des, iar scopul publicării lor pe timpul desfășurării crizei propriu-zise este de a răspunde cât mai rapid nevoii de informare a publicurilor și de a preîntâmpina astfel apariția unor reacții publice negative cu privire la promptitudinea actelor de comunicare ale organizației. Pentru jurnaliști, precum și pentru alte persoane care au interes sau responsabilități în rezolvarea crizei, este chiar posibilă crearea din timp a unei liste de abonați la fluxuri de știri de tipul feed-urilor RSS sau podcast-urilor, astfel încât, în momentul în care site-ul de criză este activat, abonații să primească în mod oportun, automat, informațiile necesare. Această modalitate de comunicare, dacă este bine pusă la punct, poate reprezenta un instrument foarte util în preîntâmpinarea sau cel puțin minimalizarea evoluțiilor negative pe care le pot produce sursele alternative care apar și se manifestă în asemenea situații. Eficiența site-urilor „ascunse” va fi cu atât mai mare, cu cât ele vor promova și încuraja interactivitatea: cei care accesează site-ul trebuie să aibă posibilitatea să întrebe, să ceară detalii sau materiale auxiliare, precum și garanția că vor primi un răspuns prompt la solicitările lor.

### 3. Concluzii

Noile tehnologii de comunicare *potențează* în mod substanțial posibilitățile de comunicare contemporane, atât în toate sferele vieții cotidiene, cât și, mai ales, în situații de criză.

Această potențare are ca rezultat modificarea revoluționară a paradigmei de comunicare, fapt care necesită *regândirea proceselor comunicative* și abordarea lor în modalități adecvate acestei realități tehnologice.

De exemplu, noile tehnologii de comunicare permit mai mult ca oricând adoptarea unei *atitudini proactive* în comunicare: internetul este o sursă nebanuită de informații care,

---

<sup>16</sup> W. Timothy Coombs, *op. cit.*, p. 172.

<sup>17</sup> George David, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008, p. 214.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 87.

scanate eficient, oferă suficiente semnale de avertizare despre posibile evoluții către situații de criză, precum și suficiente elemente pentru evaluarea managementului crizei.

În aprecierea avantajelor, nu trebuie însă pierdute din vedere *rigorile* pe care le impun aceste noi tehnologii. Astfel, mai ales în situații de criză, planificarea comunicării fundamentată pe asemenea tehnologii trebuie dublată de un plan de comunicare în modalități „clasice”, în eventualitatea că nu va fi posibilă utilizarea tehnologiilor necesare.

De asemenea, organizațiile trebuie să fie pregătite să reacționeze mult mai rapid la provocările ce apar în situații de criză, deoarece viteza cu care informația devine disponibilă publicurilor largi creează o presiune suplimentară asupra celor desemnați să gestioneze situația.

În fine, utilizarea acestor noi tehnologii presupune ca atât membrii organizației, cât și publicurile cărora ea se adresează în situații de criză să fie familiarizați cu tehnologiile încă din perioada premergătoare, altfel ei vor da greș în situații de criză sau le vor evita.

În esență, atât planificarea modului în care va fi gestionată o criză, cât și acțiunea efectivă în situații de criză nu mai sunt posibile fără apelul la noile tehnologii de comunicare. Prin urmare, managerii și planificatorii nu au voie să ignore această realitate care, dacă este neglijată, poate constitui un factor agravant suplimentar în asemenea situații.

### Întrebări și probleme

1. Noile tehnologii de comunicare constituie un avantaj sau o amenințare pentru succesul comunicării de criză? De ce?
2. Care sunt avantajele blogging-ului corporativ în comunicarea de criză?
3. Cum pot fi utilizate rețelele de socializare pentru sporirea eficacității comunicării de criză? Dar comunicațiile mobile?
4. Ce reprezintă un *dark site*?

### Activitate practică

În cadrul PCC pe care l-ați întocmit la capitolele anterioare (7-9), includeți un capitol destinat comunicării prin intermediul rețelelor de socializare și al altor noi media. Precizați activitățile concrete de comunicare pe care le veți desfășura, publicurile-țintă, mesajele destinate acestora, canalele de comunicare etc. Argumentați propunerile făcute.

### Bibliografie selectivă

- BLAND, Michael, THEAKER, Alison, WRAGG, David, *Effective Media Relations: How to Get Results*, third edition, London, Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series, 2005.
- COOMBS, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007.
- DAVID, George, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2008.
- GUȚU, Dorina, *New Media*, București, Editura Tritonic, 2007.

MOORE, Simon, SEYMOUR, Mike, *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*, New York, Routledge, 2005.

*Resurse internet*

THE NIELSEN COMPANY, “Global Faces and Networked Places. A Nielsen Report on Social Networking’s New Global Footprint”, p. 2, raport publicat în martie 2009 și accesat la data publicării la adresa [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen\\_globalfaces\\_mar09.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf)

[www.comunicat.ro](http://www.comunicat.ro)

[www.comunicatedepresa.ro](http://www.comunicatedepresa.ro)

[www.comunicatemedias.ro](http://www.comunicatemedias.ro)

[www.facebook.com](http://www.facebook.com)

[www.icomunicate.ro](http://www.icomunicate.ro)

[www.presaonline.com](http://www.presaonline.com)

[www.secondlife.com](http://www.secondlife.com)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

STUDIU DE CAZ

# **Crizele și comunicarea de criză în societatea globală. Cazul Danone PDPA Romania<sup>1</sup>**

Crizele organizaționale devin mai probabile într-o societate globalizată, de aceea organizațiile trebuie să acorde mai multă atenție managementului comunicării de criză. În același timp, procesul comunicării însuși suferă schimbări revoluționare, parte dintre ele datorate noilor tehnologii de comunicare ca mediu specific, parte provocate de procesele globalizante. Aceste evoluții impun o abordare nouă a comunicării de criză ca element component al managementului crizelor: planificare strategică, strategii și tactici de comunicare mai proactive, cunoaștere aprofundată a contextului global, utilizarea eficientă a noilor medii și tehnologii de comunicare. Aceste cerințe sunt ilustrate foarte bine de experiența prin care a trecut Danone PDPA Romania: în august 2007, presa a relatat despre unele produse Danone suspectate de contaminare cu dioxină și scoase temporar de la vânzare. De la o politică simplistă în domeniul relațiilor cu mass-media, politică bazată în principal pe repartizarea bugetelor de publicitate, Danone PDPA Romania a fost obligată să-și reconsidere substanțial modul de abordare a comunicării cu presa, cu accent sporit pe conceperea strategică, pe cunoașterea mai bună a publicurilor-țintă proprii, pe conștientizarea importanței acțiunilor de responsabilitate socială corporativă, pe o înțelegere mai profundă a contextului global în care funcționează compania.

## **1. Introducere: criteriile de studiu**

### Aspectul global în comparație cu cel local

Cazul Danone PDPA Romania poate fi considerat exemplar pentru modul în care globalizarea poate afecta și chiar afectează organizațiile din societatea contemporană: cauze ce acționează de la mare distanță geografică pot produce efecte locale care, la rândul lor,

---

<sup>1</sup> Capitolul reproduce integral studiul: George David, Ion Chiciudean, „Crises and Crisis Communication in a Globalized World. The Danone PDPA Romania Case”, in Alina Bârgăoanu, Remus Pricopie (editors), *Education, Research and Innovation. Policies and Strategies in the Age of Globalisation*, București, Editura Comunicare.ro, 2008, pp. 215-220.

sunt în măsură să afecteze alte organizații, chiar aflate dincolo de granițele unui stat, și în același timp să genereze interes mediatic în presa internațională.

În cazul companiei Danone PDPA, de exemplu, un aditiv alimentar fabricat în India și contaminat în mod accidental cu dioxină a fost livrat unei rețele europene de distribuție care operează în industria alimentară, ajungând în cele din urmă să fie utilizat la fabricarea unor produse lactate. Prin sistemul său de alertă rapidă pentru alimente și furaje (Rapid Alert System for Food and Feed – RASFF), Comisia Europeană a lansat o alertă către toate statele membre, atrăgând atenția asupra pericolului potențial. Aflând despre această alertă și având de-a face pentru prima dată cu un asemenea eveniment, presa românească a transformat o stare de lucruri relativ obișnuită într-o criză care, până la final, i-a afectat într-o măsură mai mare sau mai mică pe producătorii, distribuitorii și vânzătorii din industria laptelui. În acest fel, consumatorii din România au fost împinși către panică și suspiciune, iar aceste relatări media au produs efecte inclusiv asupra unor organizații de peste hotare.

Prin urmare, se poate afirma că, în prezent, cauzele și rezultatele globale creionează o nouă trăsătură a evenimentelor: acoperirea mediatică potențialmente globală influențează publicuri mult mai largi decât cu câțiva ani în urmă, deși, în esența lor, evenimentele au caracteristici locale.

### Surse scanate pentru acest studiu

Evenimentele produse la sfârșitul lunii august 2007 au fost documentate prin utilizarea următoarelor surse:

- analiza de conținut a presei scrise, audiovizuale și electronice din acea perioadă: cotidienele *Gândul*, *Evenimentul zilei*, *România liberă*, *Capital*, *Adevărul*, *Atac*; posturile TV TVR 1, Pro TV, Antena 1, Antena 3, Realitatea TV; site-urile HotNews și PRWave;
- cereri oficiale și/sau neoficiale adresate unor instituții publice: Autoritatea Națională Sanitar-Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor (ANSVSA), RASFF, European Food Safety Authority (EFSA), Ministerul Sănătății Publice;
- discuții directe cu reprezentanți-cheie ai companiei Danone PDPA.

### Abordare sistemică

Acest studiu de caz a fost fundamentat pe ideea că Danone PDPA – principalul actor al acestui incident – este un sistem deschis, de o mare complexitate, care are multiple interacțiuni cu mediul său social. Ca sistem destinat să răspundă unei anumite necesități sociale, Danone își are propriile sale mecanisme reglatoare, care, în cele din urmă, au contribuit la rezolvarea incidentului și au permis extragerea câtorva „lecții învățate” foarte utile atât pentru organizația în cauză, cât și pentru întreaga industrie.

## 2. Premise și context

Danone PDPA, o componentă a grupului francez Danone – unul dintre principalii jucători pe piața mondială a produselor lactate – este lider de piață în România, cu o cifră de afaceri de 70 milioane € în 2005, 87,8 milioane € în 2006, 106 milioane € (cifră estimată) în 2007, având un profit anual în 2007 de peste 13 milioane €

La sfârșitul lunii august 2007, Danone PDPA s-a confruntat cu un eveniment ce a avut un semnificativ potențial de criză, în special din cauza impactului mediatic pe care l-a produs acest incident.

Presă a publicat informații despre toxicitatea unor produse lactate Danone, în speță unele sortimente de iaurturi cu fructe, despre care se afirma că ar fi contaminate cu dioxină, o substanță toxică ce ar fi fost depistată în guaran<sup>2</sup> (guma de guar) – un aditiv utilizat în industria laptelui. Aceste informații au ajuns la cunoștința opiniei publice românești ca rezultat al investigațiilor presei, nu ca urmare a vreunei avertizări venite din partea companiei, fapt care i-a afectat credibilitatea, reputația și – nu în ultimul rând – vânzările.

Pe de altă parte, se cuvine ca incidentul să fie plasat în contextul specific în care s-a produs și care a contribuit destul de semnificativ la evoluția sa. Bine-cunoscutul caz al președintelui ucrainean Viktor Iușcenko, intoxicat cu dioxină, afectase deja în mod substanțial percepția publică prin relatările referitoare la acest compus chimic. În același timp, producătorii și instituțiile publice ar fi trebuit să fie în cunoștință de cauză cu privire la potențialul negativ provocat de retragerea din circulație a unui produs, eveniment recunoscut ca fiind cea mai frecventă cauză a crizelor produse în mediul de afaceri: cu câteva luni mai înainte, cazul pastei de dinți periculoase importate din China șocase opinia publică mondială, iar cu câțiva ani mai înainte Coca-Cola trebuise să retragă din rețeaua de desfacere cu amănuntul milioane de sticle suspectate că ar fi fost infectate cu un ingredient nociv.

## 3. Cronologie

### Precriza

Au existat cel puțin câteva semnale de avertizare înainte de criză, semnale pe care Danone PDPA ar fi trebuit să le ia în considerare.

Astfel, pe 13 iulie 2007, compania elvețiană de distribuție Unipektin a decis să retragă de pe piață guma de guar importată de la producătorul India Glycols, deoarece testele detectaseră în compoziția aditivului o prezență mult prea mare a dioxinei, cu mult peste nivelul obișnuit.

---

<sup>2</sup> Guma de guar: component extras din fasolea de guar, plantă care este cultivată mai ales în Pakistan și în India. Întrebuțat pe scară largă în industria alimentară, praful de gumă de guar este un agent de îngroșare utilizat în producția de lactate. El este utilizat și în alte domenii, cum ar fi industria farmaceutică, cea cosmetică, cea textilă, în minerit și în fabricarea explozivilor.

Pe 25 iulie, Comisia Europeană a trimis tuturor statelor membre o alertă care avertiza asupra pericolului de contaminare a produselor alimentare pentru care s-au utilizat loturile de gumă de guar suspectate.

Pe 6 august, cotidianul românesc *Gândul* a publicat o relatare intitulată „Produse alimentare cu dioxină – pe piețele din 19 state europene” (de Eva Galambos), informând despre suspiciuni de contaminare cu dioxină a unor produse alimentare care utilizează aditivul E-412 (adică guma de guar). La acel moment, nu exista niciun indiciu dacă în România vreoa companie producătoare de bunuri alimentare utilizase gumă de guar din loturile suspecte, dar autoarea articolului își exprima îngrijorările cu privire la această eventualitate.

Pe 14 august, ANSVSA – autoritatea românească pentru siguranța alimentelor – a primit prin RASFF o alertă cu privire la posibila contaminare a unor iaurturi cu fructe. Danone PDPA era nominalizată ca producător care utilizase preparatele de fructe suspecte în loturile de iaurturi incriminate. Conform procedurilor standard folosite în cadrul RASFF și urmând propriile sale reglementări interne, ANSVSA și-a alertat structurile teritoriale, cerând retragerea din magazine a produselor suspecte. Concomitent, au fost trimise mostre de control la un laborator de referință din Ungaria.

Începând cu data de 17 august, ANSVSA și Danone PDPA au cooperat pentru identificarea și retragerea de la vânzare a produselor suspecte.

În ciuda tuturor acestor semnale de avertizare care se manifestau de câteva săptămâni, în această perioadă n-a fost perceput niciun efort de comunicare din partea Danone PDPA.

În același timp, pe de o parte, ANSVSA a considerat că incidentul se află în întregime în sfera sa de competență, prin urmare nu era necesară notificarea și a altor instituții. Pe de altă parte, Danone PDPA n-a întreprins niciun fel de măsuri privind comunicarea proactivă, sperând că lucrurile nu vor deveni publice. În fine, bazându-se pe percepția europeană conform căreia astfel de alerte alimentare sunt oarecum obișnuite și normale, ambii actori principali au minimalizat impactul prognozat asupra publicurilor și presei românești al unei asemenea alerte cu care se confruntau pentru prima dată.

## Criza

Pe 22 august, cotidianul *Evenimentul zilei* a publicat o relatare despre produse Danone care erau retrase de pe rafturile magazinelor de către ANSVSA. Din cauza lipsei de știri din categoria „hard news” – fenomen specific perioadei de vară –, celelalte media au acordat imediat o mare atenție cazului, conferindu-i un impact public substanțial. Impactul relatărilor din presă este ușor de explicat, dat fiind că erau implicate produse alimentare de folosință largă și cotidiană.

În aceeași zi, Danone PDPA a difuzat un comunicat de presă care confirma faptele: două produse Danone fuseseră retrase din magazine ca urmare a insinuărilor privind suspiciunea contaminării lor cu dioxină; un laborator independent verifica mostrele de control prelevate și urma să dea un verdict în câteva zile; testele făcute înainte de Danone

PDPA, în concordanță cu exigențele europene, nu arătaseră nicio prezență periculoasă a dioxinei în produsele sale lactate.

La rândul său, din cauza presiunii mediatice, ANSVSA a difuzat și ea propriul său comunicat de presă, care confirma detaliile specificate mai sus.

Începând din acest moment, nici ANSVSA, nici Danone PDPA n-au mai spus aproape nimic, mărgininându-se să răspundă doar la unele solicitări media. Ambii actori motivau aceasta prin faptul că trebuiau să aștepte rezultatele de laborator. Mai mult decât atât, Danone PDPA a păstrat tăcerea în speranța că ANSVSA, ca autoritate publică având competențe în domeniu, va spune mai multe, fapt care în realitate nu s-a întâmplat.

În acest timp, jurnaliștii aflau că Danone PDPA trebuise să plătească cu ceva timp mai înainte o amendă de 10.000 RON aplicată de ANSVSA. Ei au legat imediat acest amănunt de suspiciunea de contaminare, deși amenda fusese aplicată deoarece Danone PDPA ignorase unele prevederi legale referitoare la declararea importurilor de materii prime.

Această perioadă de tăcere a luat sfârșit pe 29 august, când laboratorul ungar desemnat oficial să testeze produsele suspecte a făcut cunoscut verdictul său: iaurturile Danone sunt sigure, nu există niciun pericol de contaminare.

A doua zi, Danone PDPA a difuzat un comunicat de presă care aducea verdictul la cunoștința opiniei publice. Jacques Ponty, directorul general, a ținut o conferință de presă pe această temă. Aceasta este una dintre puținele reacții demne de menționat pe care Danone PDPA le-a manifestat în etapa crizei, deși experții recomandă o comunicare agresivă pe întreaga durată a acestei faze.

## Postcriza

Ziua de 30 august 2007 pare să semnaleze începutul unei noi ere în procesul de comunicare al companiei Danone PDPA.

Într-adevăr, chiar a doua zi după ce compania difuzase comunicatul de presă final urmat de conferința de presă, cinci cotidiane cu acoperire națională au publicat, pe o pagină întregă, o scrisoare deschisă pe care managementul Danone PDPA o adresa clienților, asigurându-i din nou că „produsele Danone sunt sigure pentru consumatori”.

Managementul a făcut, de asemenea, publică decizia sa de a distruge loturile de iaurt retrase din magazine pe perioada crizei, ca dovadă a grijii față de consumator, deși ANSVSA permisesse companiei să le repună în vânzare.

Compania a demarat apoi o campanie energetică de informare, pentru a demonstra grija angajaților săi pentru siguranța consumatorilor și pentru calitatea produselor. Teo Trandafir, un star TV bine cunoscut publicurilor românești, a fost unul dintre comunicatorii principali ai acestei campanii.

Utilitățile companiei Danone PDPA și-au deschis și ele porțile, atât pentru jurnaliști, cât și pentru public, atrăgând atenția mai ales asupra măsurilor și procedurilor de siguranță de-a lungul întregului lanț de producție. O sută de oameni au vizitat halele de producție



în ianuarie 2008, după mai bine de o lună de publicitate prin intermediul internetului și al mass-mediei tradiționale.

De asemenea, compania a comunicat mai bine cu privire la implicarea sa în acțiuni de responsabilitate socială corporativă.

O campanie de publicitate destinată promovării unui nou produs Danone a potențat impactul acestor eforturi de comunicare.

La sfârșitul anului 2007, în ciuda unei pretinse scăderi cu 25% a vânzărilor din lunile august și septembrie 2007 și în ciuda creșterii prețurilor la materii prime, Danone PDPA a reușit să-și îndeplinească obiectivele financiare.

Aceste realizări arată atât eforturile manageriale cu privire la evoluția producției, cât și noua abordare asumată de companie în materie de comunicare.

#### 4. „Lecții învățate”

O organizație trebuie să învețe din greșeli, cu atât mai mult atunci când este vorba de greșelile proprii. Se pare că Danone PDPA a învățat o sumă de lecții utile din acest „caz al dioxinei”, deoarece în prezent este vizibilă o nouă înțelegere atât a procesului de comunicare, cât și a politicilor adoptate pentru managementul crizelor. Iată câteva dintre aceste lecții:

1. *Probabilitatea de producere a unor crize este mai mare într-un mediu globalizat, în special pentru liderii de piață.* Aceasta este probabil cea mai importantă concluzie pentru o companie de afaceri, indiferent de domeniul în care funcționează. În plus, atunci când se produc incidente în activitatea unui lider de piață, ele se pot transforma cu ușurință în crize mediatice, ca urmare a interesului crescut pe care diferitele publicuri îl manifestă față de lideri. Danone PDPA, care controlează 50% din piața românească a lactatelor, ar fi trebuit să țină cont de această probabilitate crescută în ceea ce privește atenția publică față de activitatea ei. În prezent, în condițiile globalizării, managementul crizelor nu mai reprezintă un moft sau un lux, ci o cerință vitală pentru organizații.

2. *Într-o lume globalizată, incidentele sau evenimentele care se produc într-o companie de afaceri pot afecta întreaga industrie.* Conform afirmațiilor lui Valeriu Steriu, președintele Asociației Patronale Române din Industria Laptelui (APRIL), „toată industria a avut de suferit. Au fost bulversări de circa o jumătate de săptămână la nivelul industriei de lactate până ce ANSVSA a venit cu informarea oficială. Reticența consumatorilor s-a răsfrânt asupra tuturor tipurilor de lactate. Nu avem însă în acest moment o cuantificare a pierderilor”<sup>3</sup>.

3. *Managementul proactiv reprezintă cheia succesului.* Pe timpul etapei de precriză, Danone PDPA ar fi putut să beneficieze de pe urma semnalelor de avertizare destul de

---

<sup>3</sup> Robportal Network, 31.08.2007, <http://news.robportal.com/2007/08/31/danone-investeste-in-campanii-publicitare-pentru-a-si-reface-imaginea/>.

numeroase și să încerce atât prevenirea, cât și pregătirea pentru criză. În prezent, o abordare proactivă bine definită, cel puțin în domeniul comunicării, reprezintă în mod cert diferența în ceea ce privește eforturile de rezolvare a unor crize viitoare prin construirea unei reputații solide pe termen lung atât pentru companie, cât și pentru produsele sale.

4. *Înțelegerea esenței planului de criză și respectarea acestuia sunt cerințe fundamentale.* Într-adevăr, Danone PDPA trebuie să respecte un plan-cadru de management al crizelor elaborat de compania-mamă. Conform celor declarate de către oficiali ai Danone PDPA, conduita recomandată de acest plan-cadru este de a lăsa autoritățile publice să vorbească în astfel de situații. Acesta a fost motivul pentru care compania a tăcut pe timpul crizei, sperând că ANSVSA va vorbi și va apăra implicit și poziția corporației. Deși atât ANSVSA, cât și Danone PDPA pretind că au cooperat foarte bine în ceea ce privește comunicarea bilaterală, nu există nicio dovadă clară că Danone a precizat în mod explicit așteptările sale din partea autorității publice. Ca urmare, ANSVSA n-a fost în măsură să vorbească despre preocupările companiei în privința securității alimentare. Din acest motiv, planul-cadru ar fi trebuit să fie adaptat la specificitățile locale.

5. *Este vital să vorbești pe durata unei crize.* Organizația trebuie să-și transmită propriile mesaje, trebuie să consolideze încrederea atât a publicurilor externe, cât și a celor interne. Nevoia de informație crește brusc în situații extreme, iar organizația trebuie să răspundă acestei nevoi.

6. Continuând ideea precedentă, *o organizație trebuie să vorbească pentru ea însăși pe timpul unei crize.* Înțelegerea și sprijinul public sunt esențiale în managementul crizelor, de aceea organizația trebuie să vorbească în numele ei propriu și să nu permită sursele alternative să difuzeze informații distorsionate. În loc să aștepte ca ANSVSA să difuzeze mesaje „oficiale” între 22 și 29 august, Danone PDPA ar fi trebuit să comunice cu insistență propria sa poziție, punând la dispoziție cifre și fapte privind propriile măsuri de siguranță și preocupări pentru securitatea alimentară, astfel încât să calmeze îngrijorarea publică.

Incidente precum acest „caz al dioxinei” se produc relativ frecvent în lumea globalizată a afacerilor. Concret, experții susțin că deficiențele de produs sunt riscurile cele mai probabile care pot produce crize în domeniul afacerilor. Din acest motiv, organizațiile de afaceri, primele care sunt afectate de procesele globalizante, trebuie să se pregătească pentru un management corespunzător al crizelor, străduindu-se să transforme atât crizele potențiale, cât și pe cele reale în noi oportunități și, în acest fel, să „inspire reînnoirea către o nouă normalitate”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 2007, p. 177.

# Bibliografie generală

## Lucrări de referință

- Aduvato, Steve. (2008). *What Were They Thinking? Crisis Communication – The Good, The Bad, and The Totally Clueless*. Piscataway, NJ: Rutgers University Press.
- Barry McLoughlin Associates Inc. (1992). *Communicate with Power: Encountering the Media. Pocket Tips Booklet*.
- Barton, Laurence. (1992). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Bland, Michael; Theaker, Alison; Wragg, David. (2005). *Effective Media Relations: How to Get Results*, third edition. London: Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series.
- Buzărnescu, Ștefan. (1995). *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Chiciudean, Ion; Stănciugelu, Irina; Bilanici, Aurel; Dogeanu, Marius. (2006). *Comunicarea în situații de urgență*. București: FCRP, Centrul de Perfecționare în Comunicare.
- Chiciudean, Ion; Țoneș, Valeriu. (2010). *Gestionarea crizelor de imagine*. București: Editura Comunicare.ro.
- Cohn, Robin. (2000). *The PR Crisis Bible*. New York: Truman Talley Books, St. Martin's Press.
- Coman, Cristina. (2001). *Relațiile publice. Principii și strategii*. Iași: Editura Polirom.
- Coman, Cristina. (2009). *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*. Iași: Editura Polirom.
- Coman, Mihai. (2007). *Introducere în sistemul mass-media*. Iași: Editura Polirom.
- Combalbert, Laurent. (2005). *Le management des situations de crise*. Paris: Issy-les-Moulineaux.
- Coombs, W. Timothy. (1999). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Coombs, W. Timothy. (2007). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, second edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Curtis, Peter M. (2007). *Maintaining Mission Critical Systems in a 24/7 Environment*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (2010). *Relații publice eficiente*. București: Editura Comunicare.ro.
- Dagenais, Bernard. (1998). *Le Plan de communication*. Presses de l'Université de Laval.
- David, George. (2002). *Relații publice – garanția succesului*. București: Editura Oscar Print.
- David, George. (2003). *Relații publice – garanția succesului*, ediția a II-a revăzută și adăugită. București: Editura Oscar Print.
- David, George. (2008). *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*. Iași: Editura Polirom.

- Decaudin, Jean-Marc; Igalens, Jacques; Waller, Stephane. (2006). *La communication interne*. Paris: Dunod.
- Doorley, John; Garcia, Helio F. (2008). *Reputation Management: The Key To Successful Corporate and Organizational Communication*. New York: Routledge.
- Emsellem, Bernard. (2001). *Le Capital Corporate*. TBWA-Corporate, Éditions Textuel.
- Fearn-Banks, Kathleen. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, third edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fink, Steven. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse Inc.
- Flichy, Patrice. (1995). *Dynamics of Modern Communication: The Shaping and Impact of New Communication Technologies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Galloway, Chris; Kwansah-Aidoo, Kwamena. (2005). *Public Relations Issues and Crisis Management*. Thompson Social Science Press.
- Gregory, James R. (1991). *Marketing Corporate Image – The Company As Your Number One Product*. NTC Business Book.
- Grunig, James E.; Hunt, Todd. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Guth, David; Marsh, Charles. (2000). *Public Relations: A Values-Driven Approach*. Boston: Allyn & Bacon Publishing.
- Guțu, Dorina. (2007). *New Media*. București: Editura Tritonic.
- Halic, Bogdan-Alexandru; Chiciudean, Ion. (2004). *Analiza imaginii organizațiilor*. București: Editura Comunicare.ro.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Josey-Bass Publ.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (1998). *Principiile marketingului*. București: Editura Teora.
- Leinemann, Ralf; Baikalțeva, Elena. (2004). *Eficiența în relațiile publice*. București: Editura Comunicare.ro.
- Lerbinger, Otto. (1997). *The Crisis Management: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publ.
- Libaert, Thierry; De Marco, André. (2006). *Les tableaux de bord de la communication*. Paris: Dunod.
- Libaert, Thierry. (2008). *Comunicarea de criză*. București: Editura C.H. Beck.
- Libaert, Thierry. (2009). *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Iași: Editura Polirom.
- Lukaszewski, James E. (2000). *War Stories and Crisis Communication Strategies. A Crisis Communication Management Anthology*, vol. I. New York: The Lukaszewski Group.
- Lukaszewski, James E. (2000). *Crisis Communication Planning Strategies. A Crisis Communication Management Workbook*, vol. II. New York: The Lukaszewski Group.
- Lukaszewski, James E. (2005). *Crisis Communication Plan Components and Models. Crisis Communication Management Readiness*, vol. III. New York: The Lukaszewski Group.
- Lukaszewski, James E. (2000). *Media Relations Strategies During Emergencies. A Crisis Communication Management Guide*, vol. IV. New York: The Lukaszewski Group.
- Marconi, Joe. (2007). *Ghid practic de relații publice*. Iași: Editura Polirom.
- McQuail, Denis. (1987). *Mass Communication Theory. An Introduction*, second edition. London: Sage Publications.
- Mitroff, Ian I.; Anagnos, Gus. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.

- Mitroff, Ian I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*. New York: Amacom.
- Montague, Matthew. (2006). *Bad Things, Good Companies: A Crisis Communications Handbook*. Ithaca, NY: Lulu.com.
- Moore, Simon; Seymour, Mike. (2005). *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*. New York: Routledge.
- Morgan, Gareth. (1988). *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Newsom, Doug; Carrell, Bob. (2004). *Redactarea materialelor de relații publice*. Iași: Editura Polirom.
- Newsom, Doug; VanSlyke Turk, Judy; Kruckeberg, Dean. (2003). *Totul despre relațiile publice*. Iași: Editura Polirom.
- Olins, Wally. (2004). *Noul ghid de identitate*. București: Editura Comunicare.ro.
- Oliver, Sandra. (2009). *Strategii de relații publice*. Iași: Editura Polirom.
- Pauchant, Thierry C. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prutianu, Ștefan; Munteanu, Corneliu; Caluschi, Cezar. (1998). *Inteligența Marketing Plus*. Iași: Editura Polirom.
- Regester, Michael; Larkin, Judy. (1998). *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: The Institute of Public Relations, Kogan Page.
- Regester, Michael; Larkin, Judy. (2003). *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*. București: Editura Comunicare.ro.
- Roux-Dufort, Christophe. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*, deuxième édition. Paris: Dunod.
- Rus, Flaviu Călin. (2004). *Relații publice și publicitate*. Iași: Editura Institutului European.
- Schneider, Christian. (1993). *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise. Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires*, deuxième édition. Paris: Belfond.
- Schwebig, Philippe. (1988). *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*. McGraw-Hill.
- Ulmer, Robert R.; Sellnow, Timothy L.; Seeger, Matthew W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Westphalen, Marie-Hélène. (2008). *Comunicarea externă a firmei*. București: Editura C.H. Beck.
- Wilcox, Dennis L.; Ault, Phillip H.; Agee, Warren K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- \*\*\* *Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 21/2004*.

## Dicționare, manuale

- Baker, Michael J. (1990). *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*, second edition. London: Macmillan Publishers.
- Fernandez, Louie; Merzer, Martin. (2003). *Jane's Crisis Communications Handbook*. Coulsdon: Jane's Information Group.
- Heath, Robert L. (editor); Vasquez, Gabriel (contributing editor). (2001). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Heath, Robert L. (editor). (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Nudell, Mayer; Antokol, Norman. (1988). *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington: Lexington Books.
- Popescu, Cristian Florin. (2002). *Dicționar explicativ de jurnalism, relații publice și publicitate*. București: Editura Tritonic.

## Articole

- Alessandri, Sue Westcott. (2001). „Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, Nr. 4, MCB University Press.
- Baker, Michael J.; Balmer, John M. T. (1997). „Visual Identity: Trappings or Substance?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nr. 5-6, MCB University Press.
- Balmer, John M. T. (2001). „Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. 3-4, MCB University Press.
- Burnett, John J. (1998). „A Strategic Approach to Managing Crises”, *Public Relations Review*, Vol. 24, Nr. 4, pp. 475-488.
- Caywood, Clarke L.; Stocker, Kurt P. (1993). „The Ultimate Crisis Plan”, in Jack Gottschalk (editor), *Crises Responses: Inside Stories on Managing Image Under Siege*. Detroit: Gale Research, Inc.
- Chiciudean, Ion; David, George. (2008). „Crises and Crisis Communication in a Globalized World. The Danone PDPA Romania Case”, in Alina Bârgăoanu, Remus Pricopie (editors), *Education, Research and Innovation. Policies and Strategies in the Age of Globalization*. București: Editura Comunicare.ro, pp. 215-220.
- Chiciudean, Ion; David, George. (2009). „The Role of Communication Planning in Preparing Organizations for Crisis Situations”, in Delia Cristina Balaban, Ioan Hosu (editors), *PR Trend: Society and Communication*. Mittweida: Hochschulverlag, pp. 141-146.
- Covello, Vincent. „Basic Principles for Crisis Communications”, [www.globalprblogweek.com](http://www.globalprblogweek.com), accesat la 26.07.2010.
- Gioia, Denis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000). „Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1.
- Grunig, James E. (2001). „Rolul relațiilor publice în management și contribuția acestora la funcționarea eficientă a organizațiilor și societății”, discurs ținut în Taipei, Taiwan, 12.05.2001, [www.praward.ro](http://www.praward.ro), accesat la 27.03.2010.
- Holmes, Anthony. „7 Principles of Crisis Management”, <http://anthonyholmes.org/>, accesat la 18.11.2009.
- Lee, Betty Kaman. (2004). „Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated in Hong Kong”, *Public Relations Research*, Vol. 16, Nr. 1.
- Matica, Mădălin. (2006). „Blogging-ul corporatist ca șansă pe care o pierdeți”, *Link 2 e-commerce*, anul I, nr. 5, iulie-august 2006, p. 3.
- Mitroff, Ian I. (1994). „Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit”, *California Management Review*, 36(2), pp. 101-113.
- Nowlan, Mark. „Power Up Your PR with Multimedia”, articol publicat la adresa <http://www.entrepreneur.com/marketing/publicrelations/prcolumnist/article159506.html> și accesat la 20 iunie 2007.

- Pauchant, Thierry; Mitroff, Ian I.; Lagadec, Patrick. (1991). „Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning for the Best Examples in US, Canada and France”, *Industrial Crisis Quarterly*, nr. 5.
- Roemer, Bob. „Crisis Management Communications Roles and Responsibilities: Spokesperson”, [www.crisisresponsecommunications.com](http://www.crisisresponsecommunications.com), accesat la 11.04.2010.
- Rogalski Grigoriu Public Relations. (2008). „Crizele anului 2007 și predicțiile anului 2008”, raport întocmit de Rogalski Grigoriu Public Relations în martie 2008.
- Schultz, Majken; Mouritsen, Jan; Gabrielsen, Gorm. (2001). „Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System”, *Corporate Reputation Review*, 4 (1).
- Shyh, Yam Guan. (2008). „Crisis Management Framework”, prezentare PPT, 07.04.2008, <http://www.slideshare.net/Nostrad/crisis-management-policy-3899101>, accesat la 13.10.2010.
- The Nielsen Company. (2009). „Global Faces and Networked Places. A Nielsen Report on Social Networking’s New Global Footprint”, raport publicat în martie 2009 și accesat la data publicării la adresa [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen\\_globalfaces\\_mar09.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf).
- Van Riel, Cees B. M. (1997). „Research in Corporate Communication: An Overview on a Emerging Field”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 11, Nr. 2.
- Wooten, Lynn P.; James, Erika H. (2008). „Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3, pp. 352-379.
- Zaballa, Ignacio *et al.* (2005). „Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management”, *Corporate Reputation Review*, 8 (1).

## Site-uri web

- Chartered Institute of Public Relations, London, <http://www.ipr.org.uk/>
- Entrepreneur.com, <http://www.entrepreneur.com/marketing/publicrelations/index.html>
- <http://www.comunicat.ro>
- <http://www.comunicatedepresa.ro>
- <http://www.comunicatemedi.ro>
- Green Media Toolshed, <http://www.greenmediatoolshed.org/>
- <http://www.icomunicate.ro>
- Inc.com: Small Business Resources & Small Business Information for the Entrepreneur, <http://www.inc.com/>
- Institute for Crisis Management, <http://www.crisisexperts.com>
- Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/>
- Media Trust, <http://www.mediatrust.org/>
- <http://www.presaonline.ro>
- Public Relations Society of America, <http://www.prsa.org>
- The Lukaszewski Group, <http://www.e911.com/>
- TV5 – Dictionnaires Mediadico, <http://dictionnaire.tv5.org/>
- USInfo.State.Gov, <http://usinfo.state.gov/>

