

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
Facultatea de Comunicare și Relații Publice



CURSUL:

GESTIONAREA CRIZELOR DE IMAGINE

Conf. univ. dr. **Ion CHICIUDEAN**

Valeriu ȚONEȘ

CUPRINS

Introducere.....	p. 3
Tema 1. Imaginea organizațiilor.....	p. 4
Tema 2. Gestionarea imaginii organizației.....	p. 21
Tema 3. Tipuri de crize.....	p. 36
Tema 4. Criza organizațională.....	p. 48
Tema 5. Criza de comunicare.....	p. 89
Tema 6. Criza mediatică.....	p. 104
Tema 7. Criza de imagine.....	p. 122
Tema 8. Analiza crizei de imagine.....	p. 152
Tema 9. Tehnici de rezolvare a crizei de imagine.....	p. 163
Tema 10. Comunicarea în situații de criză.....	p. 182

INTRODUCERE

Înființat în anul universitar 1998/1999, cursul „Gestionarea crizelor de imagine” a constituit o interesantă experiență, în primul rând pentru autori. Venind pe un teren aproape nou în spațiul românesc, a trebuit să construim atât conținutul cursului, cât și instrumentele de investigație științifică necesare unei abordări interdisciplinare. Întreprinderea noastră a fost sprijinită de studenți care - atât pe parcursul seminarelor, cât, mai ales, prin lucrările practice elaborate și susținute în cadrul cursului - ne-au permis să reevaluăm structura și conținutul cursului, precum și să operăm modificările necesare.

Cursul cuprinde 10 teme (*Imaginea organizațiilor, Gestionarea imaginii organizației, Tipuri de crize, Criza organizațională, Criza de comunicare, Criza mediatică, Criza de imagine, Analiza crizei de imagin, Tehnici de rezolvare a crizei de imagine, Comunicarea în situații de criză*) și vizează atât abordări teoretice pentru crearea sistemului noțional și familiarizarea studenților cu metodele de lucru specifice gestionării crizelor, cât și activități practice care au ca scop formarea deprinderilor și abilităților necesare rezolvării eficiente a problemelor în acest domeniu.

Pentru a facilita lectura și aprofundarea metodologiilor de lucru, am optat pentru limitarea trimiterilor prin note de subsol și pentru stabilirea, la sfârșitul fiecărei teme, a bibliografiei minimale, a unui set de întrebări și probleme, precum și a activităților practice ce urmează a fi rezolvate de către studenți, în mod individual sau pe grupuri.

Autorii

TEMA 1

IMAGINEA ORGANIZAȚIILOR

În etapa actuală de dezvoltare a societății, conceptele de identitate și imagine se bucură de o atenție privilegiată atât din partea cercurilor academice, cât și din partea cercurilor manageriale. În timp ce psihologii, sociologii, filosofi, antropologii etc. ne atrag atenția că facem parte dintr-o lume impregnată de imagini, specialiștii în comunicare și relații publice, precum și cercetătorii și practicienii în management și marketing aduc argumente viabile, potrivit cărora permanenta preocupare pentru realizarea vizibilității și credibilității organizațiilor într-un spațiu socio-economic, politic și cultural deosebit de diversificat, complex – prin conținut, atitudini și forme de exprimare – și în multe situații ostil, are drept consecință imediată abordarea identității și imaginii de către organizații din toate domeniile de activitate, urmărindu-se atât aspectele teoretice și metodologice, cât și aspectele practice, aplicative. Prin urmare, putem afirma, fără a face concesii relativismului, că organizațiile moderne sunt supuse în mod constant unei presiuni care le obligă să-și îndrepte atenția spre analiza și organizarea temeinică a dimensiunii simbolice a propriei activități, accentuând, uneori până la saturație, latura sensurilor și semnificațiilor compatibile cu orizontul de așteptare identificat prin analiza mentalului categoriilor de public-țintă relevante, atât pentru evoluția lor prezentă, cât și pentru evoluția lor viitoare. Este remarcabilă, în acest sens, aprecierea făcută de Le Goff, potrivit căreia „...viața omului și a societăților sunt legate în egală măsură de imagini, ca și de realități mai palpabile”¹.

Imaginea este o resursă care trebuie gestionată cu grijă de către toate organizațiile. Ea este la fel de importantă ca și celelalte elemente pe care organizațiile le relevă: scop, obiective, mijloace, structuri, resurse, management, produse, servicii, interese, cultură organizațională etc. Formarea imaginii, poziționarea în mentalul consumatorilor și fidelizarea acestora sunt procese de durată care antrenează un consum impresionant de resurse financiare și umane. Mai mult, imaginile pozitive ale organizațiilor nu sunt imuabile, ele pot suferi deteriorări importante ca urmare a unor evenimente interne sau externe, pe care, de multe ori, organizațiile nu le pot controla. Într-o lume a interdependențelor, organizațiile și instituțiile din toate domeniile de activitate se confruntă frecvent cu probleme generate de erodarea imaginii, cu consecințe importante atât la nivel local, cât și la nivel global. Prin urmare, consecințele derivate din procesele contradictorii care marchează evoluția socioorganizărilor, dublate de caracteristicile specifice spațiului circulației informațiilor publice – pluralitatea surselor de informare, accesul liber la informație, afirmarea reală a libertății de expresie în mass-media – conduc la necesitatea unei abordări științifice a imaginii organizațiilor în general și a instituțiilor publice în special.

¹ Jacques Le Goff, *Imaginarul medieval*, București, Editura Meridiane, 1991, p. 6

1. Imaginea socială a organizațiilor

1.1. Rolul imaginilor sociale ale organizațiilor

Cu cât organizațiile sunt mai mari și desfășoară activități mai complexe, cu atât situația lor depinde mai mult de conexiunile pe care le realizează, iar imaginea despre organizație condiționează mai subtil performanțele acesteia. Se poate aprecia că imaginea unei organizații este obiect de patrimoniu², fie că este moștenită (de exemplu, imaginea unor companii ce a traversat nealterată mai multe decenii, fiind în tot acest timp un puternic factor de promovare a produselor firmelor respective), fie că este inclusă în totalitatea bunurilor organizației (imaginea unor firme este considerată mai valoroasă decât ansamblul mijloacelor fixe ale acestora; spre exemplu: Coca-Cola, Rolls Royce, Ford etc.), fie că este considerată ca dimensiune nematerială, subiectivă, dar care poate fi apreciată în bani, întrucât are valoare de piață. O imagine pozitivă a organizației are o influență majoră asupra reușitelor în afaceri, în timp ce o imagine negativă periclitează, uneori în proporții incredibile, succesul organizației. Acest fapt este bine înțeles de experții firmelor de succes din Occident și din ce în ce mai bine înțeles și de oamenii de afaceri din țara noastră.

Studiile de marketing atestă că, în majoritatea cazurilor, cumpărătorii care sunt fideli anumitor produse, servicii sau organizații nu le deosebesc pe ele în sine de altele din aceeași clasă, care le oferă beneficii similare. Aceste studii au ajuns la concluzia că, de fapt, consumatorii achiziționează, consumă, fac afaceri cu o imagine.³ În această situație, imaginea face diferența între caracteristicile produsului în sine și toate celelalte caracteristici care determină alegerea mărcii: „Cu cât caracteristicile produselor aparținând diferitelor mărci se aseamănă mai mult între ele, cu atât crește rolul imaginii. Când produsele devin identice, imaginea devine singurul factor determinant”.⁴ Cu alte cuvinte, în funcție de imaginea pe care o posedă, consumatorii preferă o mașină în locul alteia, o băutură răcoritoare în locul alteia, o agenție față de alta, un anumit târg față de altul etc. Această aserțiune poate fi considerată pertinentă dacă avem în vedere că la baza alegerii stă o anumită atitudine care se transformă în preferință. Factorul de imagine trebuie, așadar, privit și înțeles drept unul foarte important în determinarea cererii de produse sau de servicii și în crearea cotei de piață a unei organizații. Însă, imaginea nefiind o sumă, ci o sinteză a dimensiunilor comportamentului consumatorilor, determinat de orizontul lor de așteptare și de percepția lor, ea trebuie abordată complex, avându-se în vedere elementele ei constitutive, modul în care este perceput fiecare element, claritatea și intensitatea percepției. Sunt frecvente situațiile în care o imagine dominant negativă sau în curs de degradare este singura cauză a scăderii vânzărilor sau a cotei de piață, deși produsul (serviciul) este competitiv. Sau dimpotrivă, succesul pe piață al unor produse, servicii sau organizații nu se bazează atât pe calitățile lor intrinseci deosebite, ci, în primul rând, pe imaginea lor puternic pozitivă.

²*Patrimoniul reprezintă:* 1. totalitatea drepturilor și obligațiilor evaluabile în bani și a bunurilor materiale la care se referă acestea, care aparțin unei persoane fizice sau juridice; 2. totalitatea bunurilor care aparțin unei colectivități, unui stat etc.; bun public; bunuri spirituale care aparțin unui popor sau omenirii întregi (<http://dictionare.edu.rosearch.php?cuv=Patrimoniu>, accesat la 19.08.08); *Patrimoniu ca obiect de studiu al contabilității:* totalitatea bunurilor, a valorilor economice pe care le gestionează un agent economic, precum și totalitatea drepturilor și obligațiilor pe care acesta le asumă în legătură cu averea pe care o posedă (http://www.poz.com/kudoz/romanian_to_english/accounting/1070848-patrimoniu.html, accesat la 19.08.08)

³ Philip Kotler, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998, p. 126

⁴ Eric Marder, *Comportamentul consumatorilor*, București, Editura Teora, 2002, p. 17

Oamenii aleg acele produse care exprimă cel mai bine rolul și statutul pe care ei le dețin în cadrul societății. În felul acesta, mărcile au calitatea de simboluri ale statutului. Mai mult, imaginea de sine a persoanei influențează alegerea unui produs cu imagine adecvată, pentru că imaginea produsului trebuie să corespundă cel mai bine imaginii cumpărătorului despre sine. Dacă o persoană se autopercepe pozitiv, având deci o imagine bună despre sine, ea nu va cumpăra un produs despre care are o imagine negativă sau un produs realizat de o firmă cu imagine negativă.

Continuând ideea exprimată mai sus, constatăm că prestigiul determină pe orice persoană cu valențe sociale normale să țină foarte mult la imaginea pe care o au cei din jur despre ea însăși. Dacă această imagine este pozitivă, individul va acționa în sensul conservării ei, iar conservarea imaginii pozitive depinde și de modul cum percep cei din jur ce îmbracă, ce mănâncă, ce bea, unde locuiește, cum și cu ce se deplasează individul la locul de muncă sau în concediu. Deci, imaginea este direct conexasă cu prestigiul și atunci individul va cumpăra mărci de prestigiu, adică mărci cu o imagine puternic pozitivă atât pentru el, cât și pentru publicurile importante pentru el. Nu este suficient, însă, ca imaginea individului despre un produs să fie bună. Este necesar ca produsul respectiv să fie poziționat favorabil în mentalul colectiv, pentru că individul are nevoie de aprecierea celor cu care interacționează, de stimă și, în ultimă instanță, de apartenență la grup.

Imaginea organizațiilor publice cu vocație națională este și ea foarte importantă pentru funcționarea lor în cadrul societății. Cu atât mai mult se impune acest lucru în cazul organizațiilor din sfera educației, sănătății, culturii, siguranței și apărării naționale, a căror situație în social conferă imaginii lor publice un grad înalt de relevanță. Organizațiile enumerate mai sus nu pot funcționa eficient în societate decât dacă se bucură de o largă susținere socială, determinată în primul rând de încrederea populației în aceste organizații; încredere condiționată, la rândul ei, de modul în care organizațiile respective sunt percepute în societate. În această situație, se pot identifica numai două alternative realiste: organizațiile sunt percepute ca parteneri sociali viabili, credibili, care gestionează eficient resursele societății, sau sunt percepute ca parteneri sociali neviabili, care risipesc resursele societății, fără rezultate substanțiale în folosul acesteia. Volumul resurselor alocate organizațiilor bugetare depinde, pe lângă dimensiunea bugetului țării, și de imaginea pe care cetățenii, partidele politice și parlamentarii o au cu privire la utilizarea acestor resurse.

În plan internațional, imaginea organizațiilor cu vocație națională, asociată cu imaginea de țară, este deosebit de importantă. Așa cum adesea se invocă o scală a valorilor internaționale, pe baza căreia sunt ierarhizate statele în ce privește comportamentul lor democratic, respectarea drepturilor omului etc., tot așa pe plan internațional se cristalizează și se invocă, din ce în ce mai mult, o scală a imaginii sociale a statelor, care determină și impune atitudinea comunității internaționale față de ele.⁵ Nu de puține ori, în practica internațională, imaginea percepută a statelor a fost unul dintre elementele care au determinat fundamentarea deciziilor politice, economice, militaro-strategice etc. față de ele.

Astăzi se vorbește tot mai insistent despre brandul sau brandingul de națiune, care „este unul dintre cele mai disputate concepte politice ale vremurilor noastre”⁶, pentru că el se dovedește a fi „extrem de important pentru poziția unei națiuni în lume”⁷, datorită faptului că „un brand de succes va fi considerat o bogăție națională

⁵ Ion Chiciudean, Bogdan-Alexandru Halic, *Imagologie. Imagologie istorică*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p. 37

⁶ Wally Olins, *Despre Brand*, București, Editura comunicare.ro, 2006, p. 130

⁷ *Ibidem*, p. 130

fundamentală”.⁸ Mai mult decât atât, brandul și-a depășit originile sale comerciale și, de aceea, „impactul lui este practic incomensurabil în termeni sociali și culturali”.⁹ Din perspectivă structurală, el cuprinde într-o formă sintetică elementele definitorii ale unor concepte deja consacrate (image națională, identitate națională, reputație națională), ceea ce îl determină pe Wally Olins să afirme că, deși cuvântul brand este nou, „conceptele pe care le înmănușează sunt la fel de vechi ca națiunea însăși”.¹⁰

Considerentele invocate mai sus impun ca gestionarea imaginii organizațiilor, instituțiilor și statelor să fie concepută ca o funcție a conducerii acestora. Prin gestionarea imaginii de către managementul organizației și instituției, se asigură funcționarea normală a acestora, reproducerea lor în modalități care facilitează integrarea în mediul social, evitarea disfuncționalităților de comunicare din interiorul acestora, evitarea disfuncționalităților de comunicare dintre organizație/instituție și mediul său extern. În ceea ce privește gestionarea imaginii sau brandului de țară, nu putem decât să ne alăturăm lui Wally Olins, care previzionează că, în câțiva ani, „managementul de brand va fi văzut ca o manifestare perfect normală a ceea ce acum se cheamă guvernare concertată”¹¹, deoarece, în actualele condiții, „politicienii de pretutindeni realizează (...) că fiecare națiune are o identitate: ei pot să încerce să o administreze; în caz contrar, ea îi va administra pe ei”.¹²

1.2. Conceptul de imagine socială

Roger Mucchielli definește imaginea ca „reprezentarea sau ideea pe care și-o formează indivizii unui mediu sau ai unui segment al publicului”¹³ ca urmare a receptării unor informații despre un obiect social. Și în cazul imaginii „este vorba despre o opinie sau despre o atitudine ale căror rădăcini sunt pentru majoritatea iraționale”¹⁴. Abordarea constructivistă (J. Piaget), preocupată de structura și dinamica reprezentărilor, evidențiază importanța componentelor complexe ale limbajului și gândirii pentru construirea reprezentărilor și imaginilor. Acestea – reprezentările și imaginile – apar în conștiință ca urmare a unei activități psihice complexe, cu caracter constructiv, care vizează sinteza datelor senzoriale, reacțiile și acțiunile concrete ale indivizilor asupra realității.¹⁵

Abordările teoretice întreprinse de Serge Moscovici, J. Abric, W. Doise, situate tot în cadrul concepției constructiviste, stipulează că reprezentările sociale sunt „un aparat evaluativ, o grilă de lectură a realității, o situație în lumea valorilor și o interpretare proprie dată acestei lumi”¹⁶. Pe baza elementelor principale ale reprezentării (nucleul sau nodul central și sistemul periferic), ei demonstrează atât posibilitatea conservării reprezentărilor, care absorb în nucleu sistemul de valori, cultura și normele sociale, cât și posibilitatea schimbării acestora datorită flexibilității și mobilității sistemului periferic, care permite ancorarea în realitatea imediată.

⁸ *Ibidem*, p. 129

⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Ibidem*, p. 132

¹¹ *Ibidem*, p. 145

¹² *Ibidem*

¹³ Roger Mucchielli, *Psychologie de la publicité et de la propagande*, Paris, Librairies Techniques, 1970, p. 110

¹⁴ *Ibidem*

¹⁵ Jean Piaget, *Epistemologie genetică*, Cluj, Editura Dacia, 1973, p. 19-24

¹⁶ Neculau Adrian, *Reprezentările sociale - dezvoltări actuale*, în „Revista de cercetări sociale”, nr. 4, 1995, p. 118

Imaginea este considerată ca parte componentă a reprezentării sociale, elementul ei stabil (nucleul), ce corespunde sistemului de valori compatibil culturii și normelor sociale date. Importanța imaginii este dată de posibilitatea ei de a contribui la formarea conduitelor și la orientarea comunicărilor sociale în modalități diverse: difuzare, propagare, propagandă. Mihai Curelaru, într-o lucrare dedicată reprezentărilor sociale, afirmă că „nu se poate vorbi despre o singură definiție a reprezentării sociale și nici despre una general acceptată de cercetători (...) Caracterul eterogen al acestui concept (opinii, credințe, norme, valori, scheme) nu permite (...) o astfel de abordare și nici o convergență definițională”.¹⁷ Moliner, citat de Mihai Curelaru, oferă o definiție deosebit de interesantă, care se bazează pe interacțiunea dintre entitățile sociale. Dacă această interacțiune nu s-ar produce, reprezentarea nu ar avea sens, nu ar exista. Prin urmare, reprezentarea socială „este reprezentarea a ceva, produsă de către cineva în raport cu altcineva”.¹⁸

Psihologia generală abordează imaginea în strânsă legătură cu componentele actului atitudinal-volitiv: percepție – evaluare – opinie – convingere – atitudine. Etapele parcurse de la receptarea obiectului social până la formarea imaginii sunt condiționate de cunoaștere, apreciere valorică, confruntarea argumentelor, verdictul valoric inițial (opinia), verdictul valoric stabil (convingerea) etc. Imaginea, potrivit acestei concepții, este rezultatul declanșării unor procese de evaluare în structurile psihice ale individului, îndreptate spre obținerea opiniilor și, ulterior, a convingerilor. Ca urmare, influențarea individului nu se poate face printr-un transfer de opinii sau convingeri, ci numai prin stimularea, declanșarea și generarea lor în individ cu ajutorul argumentului¹⁹.

Dintr-o altă perspectivă, psihologia generală definește imaginea perceptivă ca rezultat al percepției, care se realizează pe baza unor legi generale (legea integralității perceptive, legea structuralității perceptive, legea selectivității perceptive, legea constanței perceptive, legea semnificației, legea proiectivității imaginii perceptive). Legea proiectivității imaginii perceptive reflectă faptul că, „deși imaginea perceptivă se elaborează cortical, ea este proiectată la nivelul obiectului”²⁰, oferindu-i omului certitudinea existenței, imaginea obiectelor și posibilitatea ființării lui printre aceste obiecte. Acest model explicativ operează distincții între percepție și reprezentare, plecând de la diferențierile constatate între imaginile primare și imaginile secundare. „Dacă sistemul perceptiv operează cu imagini primare, care se formează în prezența și prin contactul nemijlocit cu obiectul, sistemul reprezentativ operează cu imagini secundare care, cel puțin actual, sunt independente de obiect”.²¹ Dar nu toate teoriile fac distincția între imaginile primare și cele secundare. În multe cazuri, se analizează numai evocările cognitive care trimit doar la aspectele senzoriale ale obiectelor și evenimentelor absente și se vorbește, în general, despre imagine mentală. Cu alte cuvinte, imaginea mentală „este un eveniment psihologic a cărui vocație este restituirea aparenței figurative a obiectelor sau evenimentelor, în afara condițiilor materiale de realizare a unui câmp perceptiv”.²²

¹⁷ Mihai Curelaru, *Reprezentări sociale*, Iași, Editura Polirom, 2006, pp. 30-33

¹⁸ Moliner P., *Cinq questions a propos des representations sociales*, în „Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale”, 20, pp. 5-14, apud Mihai Curelaru, *op.cit.*, p. 38

¹⁹ Neculai Bălan, *Condiționarea psihosocială a comportamentului uman*, în *Psihologie și pedagogie militară*, București, Editura Militară, 1992, p. 44

²⁰ Mielu Zlate, *Psihologia mecanismelor cognitive*, Iași, Editura Polirom, 1999, pp. 92-93

²¹ *Ibidem*, p. 93

²² *Marele dicționar de psihologie*, Larousse, București, Editura Trei, 2006, p. 569

Teoriile fenomenologice situează imaginea în sfera experiențelor personale și a comportamentului individului. Experiența în desfășurare, imediată, trăită de oameni este esențială pentru formarea imaginilor. Omul, construindu-și modelele reprezentationale asupra lumii, reușește, pe această bază, să-i dea acestuia un anumit sens. Se consideră că mecanismele interne implicite, generate în om de experiența proprie, fac posibilă formarea și cristalizarea imaginii de sine și a imaginilor despre lumea în care trăiește²³.

Potrivit paradigmei procesual-organice, oamenii dispun de bioprocesori și interpretori²⁴. Prin bioprocesori, oamenii aparțin bioorganizării, pentru că bioprocesorii controlează procesele ce întrețin organismul și interfața lui cu existența înglobantă; interpretorii fac posibilă specializarea, transformă individul în om; ei se constituie preluând și procesând informația furnizată de bioprocesori, apoi se diferențiază și se autonomizează din ce în ce mai mult. În funcție de natura semnelor utilizate în interpretări, se disting trei tipuri de interpretori: *interpretori figurativi* – cei care utilizează ca semne preponderent imagini; *interpretori verbali* – care utilizează ca semne grupuri de sunete articulate; *interpretori armonici* – cei care utilizează ca semne armonii sonore.

Potrivit concepției procesual-organice, pentru a procesa informația, interpretorii au nevoie de trei elemente: criterii, reguli și informație procesată și stocată în memorie folosind diverse semne suport (figurative, verbale sau armonice sonore)²⁵. Criteriile și regulile apar în condiții diferite, de aceea trebuie să distingem între criterii și reguli care se formează în interpretori și rămân neexplicitate (implicite) și criterii și reguli care apar explicit în teorii, doctrine, ideologii etc. Criteriile, regulile și informația stocată în memorie devin interpretări-cadru implicite sau explicite pentru noile procesări.

Paradigma procesual-organică, afirmând existența interpretorilor, dă altă interpretare reprezentărilor, diferită de cea conturată în psihologii. În această paradigmă, *reprezentările sunt interpretări-cadru ce rămân implicite în interpretori, acele interpretări-cadru care sunt implicate în direcționarea manifestărilor oamenilor și care pot activa sau orienta procesările ulterioare*. În această accepțiune, *imaginile oamenilor sunt interpretări-cadru derivate din reprezentări, care exprimă sintetic interpretări mai cuprinzătoare*.

În raport cu aceste considerații, concepția procesual-organică definește imaginea ca *interpretarea-cadru implicită, acea interpretare-cadru care se formează de la sine, prin procesări ce rămân neconștientizate și care se exprimă sub forma opiniilor, atitudinilor, convingerilor, credințelor, mentalităților sau simbolurilor socio-culturale*. Interpretările-cadru implicite sunt de natură simbolică sau analitică și pot fi produse de interpretori figurativi, verbali și armonici. Ca urmare, imaginile pot fi și ele, la rândul lor, de natură simbolică sau analitică. În producerea imaginilor, funcționarea interpretorilor conexați cu bioprocesorii este determinantă, bioprocesorii putând bloca sau activa criteriile care funcționează ca imagini.

În raport cu interpretarea dată imaginii, ca produs al procesorilor de informații specifici omului, *imaginile sociale pot fi interpretate ca ansambluri de criterii, reguli și interpretări implicite, care se formează de-a lungul timpului de la sine, moștenite și transmise prin tradiție și cultură, modificate și îmbogățite succesiv cu elemente noi*,

²³ Edmund Husserl, *Meditații carteziene*, Editura Humanitas, București, 1984, passim

²⁴ Lucian Culda, *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*, Editura Licorna, București, 1998, passim

²⁵ Lucian Culda, *Procesualitatea socială*, Editura Licorna, București, 1994, p. 33

acceptate și asimilate de grup, în funcție de context, în modalități ce nu pot fi transparente pentru oamenii implicați.

Imaginile sociale depind de orizontul informațional în care se constituie. Se poate afirma că nu există imagine în sine, există imaginea unui anumit om despre un obiect social anume, formată în raport cu caracteristicile procesorilor săi de informații. Este plauzibil ca acești procesori să fie condiționați de vârstă, sex, religie, apartenență/neapartenență la organizații, nivel de cultură, nivel de instrucție, dar și de starea lor pe timpul procesării.

Pentru ca imaginea să poată fi gestionată, iar definiția ei să devină un instrument eficient în gestionarea percepției despre organizație, este necesară operaționalizarea acestei definiții, care trebuie să permită obținerea unor consecințe practice: elaborarea de metode pentru gestionarea imaginii. În acest sens, imaginea este definită ca un complex informațional generat de emiterea a două tipuri de mesaje: a) mesaje rezultate din funcționarea organizației și b) mesaje emise deliberat de structurile specializate. Se pune, astfel, problema posibilității studierii și evaluării mesajelor emise de organizație ca urmare a funcționalității ei și a mesajelor pe care le emite deliberat. Credem că primul pas care trebuie făcut în acest demers este identificare conținutului fiecărui tip de mesaj și apoi stabilirea relevanței acestor mesaje pentru cristalizarea imaginii sociale a organizației. Definiția operaționalizată a imaginii este mai larg analizată în această lucrare, la capitolul *Criza de imagine*.

2. Imaginea de marcă a organizațiilor

După cum am arătat deja, imaginea organizației face parte din patrimoniul pe care ea îl deține²⁶. Ca urmare, imaginea de marcă a unei companii este înregistrată la instituții specializate și constituie proprietate a acesteia.²⁷ Ea este considerată la fel de valoroasă ca mijloacele productive pe care compania le are la dispoziție, fiind un element esențial în individualizarea organizației și a produselor acesteia în raport cu alte organizații sau produse concurente.

Imaginea de marcă definește în special organizațiile cu scop economic și reprezintă o concretizare sintetică a imaginii firmei. Ea individualizează o companie, un produs sau un serviciu, permițând cumpărătorului să le distingă de altele asemănătoare, să le individualizeze prin memorarea atributelor caracteristice, să le confere semnificație în plan psihologic și să stabilească cu ele relații afective în propriile orizonturi de așteptare. Imaginea de marcă este atât reprezentarea mentală a unui obiect sau a unei atitudini, cât și însumarea unor valori și convingeri despre un anumit produs sau serviciu reunite în această expresie. Conform specialiștilor în marketing, imaginea de marcă este „o reflectare a personalității mărcii, este ceea ce cred oamenii despre o marcă și anume gândurile și așteptările lor.”²⁸

Marca este „un nume, un termen, un simbol sau un desen ori o combinație de aceste elemente destinată să ajute la identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau grup de vânzători și la diferențierea lor de cele ale concurenților”.²⁹ În concepția reputatului teoretician și practician Philip Kotler, marca este mai mult decât un simbol complex, ea garantează calitatea produsului și a serviciului printr-o serie de

²⁶ S. Pruteanu, C. Munteanu, C. Clauschi, *Inteligența Marketing Plus*, Iași, Editura Polirom, 1999, p. 11.

²⁷ Vezi Legea 84 din 15.04.1998, Monitorul Oficial, nr.161 din 23.04.1998

²⁸ J. Evans, B. Berman, *Marketing*, New York, Macmillan, 1994, p. 448

²⁹ Philip Kotler, *op. cit.*, p. 558

semnificații relevante: *caracteristicile produsului* (orice marcă reflectă caracteristici demne de a fi evidențiate); *avantajele oferite de produs* (caracteristicile produsului trebuie transformate în avantaje funcționale și în satisfacții emoționale); *valorile* (marca sugerează valorile apreciate și agreate de către producător); *concepția* (o marcă reprezintă o concepție de viață, de eficiență, de organizare, de calitate, de aspirații etc.); *personalitatea* (marca reliefează o anumită personalitate, obiectivându-se simbolic într-o persoană, un obiect, un animal etc.); *utilizatorul* (marca, în funcție de caracteristicile sale, ne sugerează categoria – statusul – consumatorilor sau utilizatorilor).³⁰ Toate aceste șase dimensiuni ale mărcii sunt importante, însă semnificațiile cele mai înalte sunt date de valori, concepție și personalitate. Prin ceea ce sugerează ele, este definită, de fapt, esența mărcii.

Există foarte multe situații în care imaginea mărcii organizaționale (imaginea corporativă) și imaginea mărcii de produs (comercială) interacționează și se substituie una celeilalte.³¹ De aceea, este greu de delimitat în mod strict aceste imagini, deoarece ele sunt mai mult decât complementare. Din aceste motive, se recomandă o politică de promovare globală a imaginii, care să aibă în vedere toate aspectele activității și ofertei organizației.

Imaginea corporativă (reprezentarea mentală generală pe care o are un individ despre organizație) este un concept complex care trebuie abordat în conexiune cu alte concepte la fel de complexe: *individualitatea corporativă sau stilul corporativ* (cuprinde semnele vizuale și verbale după care poate fi identificată organizația: nume, logotip, siglă, slogan publicitar, culoare corporativă, uniformă, drapel/fanion); *reputația corporativă* (relevă caracteristicile de calitate determinate de imaginea corporativă pe care o au indivizii: autenticitate, corectitudine, responsabilitate, încredere); *brandul corporativ* (reflectă simțul de încredere și coparticipare determinat de reputația corporativă).³² Lucrurile devin și mai complexe dacă avem în vedere sfera de cuprindere a noțiunii de brand trasată de Wally Olins: „brandurile înseamnă claritate, siguranță, consecvență, statut, apartenență ... identitate”.³³

Trebuie remarcat faptul că imaginea corporativă, ca structură unitară, este formată din două componente: componenta logică, sedimentată pe credințe și convingeri, și componenta psihologică, bazată pe emoții.³⁴ Aceste două componente apar simultan în conștiința oamenilor creând, în majoritatea cazurilor, condițiile necesare pentru cristalizarea unei imagini corporative unitare. Componenta logică creează siguranța și încrederea în companie, iar componenta emoțională stimulează dorința individului de a interacționa cu organizația în cele două ipostaze importante: angajat al companiei și/sau consumator al produselor și serviciilor acesteia.

*Imaginea mărcii de produs*³⁵ (comercială) este definită, în general, ca sinteză a reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, socială și personală a produsului în rândul cumpărătorilor. Fiind o componentă motivațională, de natură subiectivă, această imagine este rezultatul percepției, într-un anumit mod, a unui produs de către utilizatori sau consumatori. O imagine pozitivă și diferențiată individualizează

³⁰ *Ibidem*

³¹ Bogdan-Alexandru Halic, Ion Chiciudean, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura comunicare.ro, 2004, pp. 19-22

³² J. Dutton, J. Dukerich and C. Harquail, *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly”, 39, 2 (1994), pp. 239-262

³³ Wally Olins, *op.cit.*, p. 27

³⁴ *Ibidem*

³⁵ Produsul poate fi definit ca fiind orice lucru care poate fi oferit pentru a satisface o nevoie sau dorință (Philip Kotler, *op. cit.*, p. 36)

produsul și îl face vizibil, asigurându-i o poziție favorabilă în oferta globală, în timp ce o imagine negativă poate compromite succesul de piață al unui produs superior calitativ. Această situație îi îndreptățește pe autorii lucrării *The 22 Immutable Laws of Marketing* să afirme că „în marketing bătlia nu este a produselor, ci a percepțiilor pe care consumatorii le au asupra produselor. Percepția este realitatea. Restul este iluzie. Realitatea și percepția asupra realității se suprapun undeva în mintea oamenilor în așa măsură, încât nu mai există posibilitatea diferențierii celor două.”³⁶ În aceste condiții, trebuie subliniat că viitorul unei mărci comerciale se construiește pe un trecut pozitiv – rezultat din experiențe și percepții pozitive – favorabil produsului. Experiențele și percepțiile negative trecute în legătură cu o marcă sunt reactualizate și întreținute în mentalul colectiv sub forma frustrărilor și insatisfacțiilor, dăunând imaginii mărcii. Eric Marder afirmă că „este mai ușor să construiești o imagine bună de la început, decât să schimbi o imagine proastă, odată instalată”.³⁷

3. Identitatea organizațiilor

În interacțiunile lor complexe, organizațiile disponibilizează importante resurse care stau la baza activităților lor cu finalități interne sau externe. Aceste activități, cu scopuri deosebit de diverse, au ca efect și individualizarea organizațiilor unele în raport cu altele. Indiferent de tipul și de specificul ei, orice organizație are anumite trăsături care o identifică, o separă, o fac să iasă în evidență față de celelalte organizații care populează mediul extraorganizațional. Identitatea organizației este un mod de supraviețuire a acesteia prin valorificarea manifestărilor ei vizibile, prin produsele pe care le distribuie, prin serviciile pe care le prestează, prin amenajarea ambienturilor în care sunt plasate produsele sau sediile firmei, prin comportamentul ei public.

Așa cum am arătat mai sus, identitatea nu poate fi definită decât în conexiune directă cu imaginea. Într-o viziune globală cu privire la aceste două concepte, identitatea și imaginea constituie aceeași realitate percepută de două entități sociale distincte: organizația și categoriile de public. Plecând de la această realitate unică percepută din două perspective diferite, Wally Olins definește identitatea corporatistă ca „managementul explicit al tuturor căilor prin care organizația se prezintă publicurilor sale prin intermediul experienței și al percepțiilor”³⁸, în timp ce imaginea corporatistă este, pentru același autor, „ceea ce publicurile ... percep din identitatea care a fost creată și proiectată”³⁹. Prin urmare, pe baza identității și imaginii, organizațiile sunt diferențiate, poziționate și evaluate comparativ, atât din interior⁴⁰, cât mai ales din exterior. Ca o consecință directă a acestui fapt, organizațiile trebuie să fie preocupate în aceeași măsură atât de percepția externă, cât și de cea internă, între cele două fiind relații de generare și condiționare reciprocă: „o bună imagine în interior are în mod obligatoriu consecințe și în exterior”⁴¹.

³⁶ Al Ries & Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Business, 1993, pp. 44-45

³⁷ Eric Marder, *op.cit.*, p. 112

³⁸ Wally Olins, *Noul ghid de identitate*, București, Editura comunicare. ro, 2004, p. xvii

³⁹ *Ibidem*

⁴⁰ Identitatea organizațională este recunoscută ca o resursă importantă de management și este deseori invocată când se vorbește despre managementul schimbării.

⁴¹ Phillippe Bachmann, *Communiquer avec la Presse Ecrite et Audiovisuelle*, Paris, Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes, 1996, p. 17

În literatura de specialitate există o multitudine de definiții ale identității, elaborate din perspective diferite, pe baza unor modele teoretice de cele mai multe ori incompatibile. Această situație este apreciată de John M. T. Balmer ca incertă și confuză din cauza unor factori diverși, dintre care amintim: abordări ale subiectului din perspectiva unor paradigme și discipline diferite; terminologie uneori inadecvată; insuficienta distincție între identitate și managementul identității organizației; dezacordul cu privire la obiectivele identității firmei; lipsa de dialog dintre cercurile academice și cercetători și între cercetătorii diferitelor discipline; efectul modei și asocierea identității cu design-ul; sărăcia studiilor academice de cercetare aplicativă; concentrarea exagerată a studiilor pe holdinguri, firme multinaționale sau firme-mamă; lipsa distincției clare dintre identitatea reală și identitatea dezirabilă⁴².

Analizând definițiile date identității în literatura de specialitate, Sue Westcott Alessandri face distincție între definițiile de nivel tactic, necesare pentru observarea și măsurarea identității organizațiilor, și definițiile de nivel strategic, necesare analizei situațiilor de criză din viața organizațiilor. Încercând o îmbinare a acestor două modalități de abordare, autoarea definește identitatea organizației conceptual și operațional. Din perspectivă conceptuală, identitatea este „o prezentare proprie, planificată strategic și orientată asupra unor obiective clare, cu scopul câștigării unor imagini pozitive despre organizație în mintea oamenilor. Identitatea organizației se conturează în scopul atingerii în timp a unei reputații stabile”.⁴³ Din perspectivă operațională, identitatea este definită ca „suma tuturor elementelor observabile și măsurabile pe care le manifestă organizația relativ la comportamentul său public și la prezentarea sa vizuală atotcuprinzătoare”⁴⁴.

Proiectarea și realizarea identității organizației sunt procese complexe și de durată care presupun analiza mediului în care activează organizația, a categoriilor de public-țintă relevante, a strategiei considerate optime pentru atingerea scopului. În concepția lui Wally Olins, identitatea organizației trebuie proiectată ținând seama de patru elemente definitorii pentru aceasta: cine este, ce face, cum o face și unde vrea să ajungă organizația. Plecând de la aceste elemente, identitatea se va manifesta funcțional la nivelul a patru zone vizibile: produsele și serviciile (ceea ce organizația face sau vinde), ambienturile (unde anume își desfășoară activitatea organizația), comunicarea (cum explică organizația ceea ce face) și comportamentul (cum se poartă organizația cu angajații și lumea exterioară).⁴⁵ Organizațiile, în funcție de structura și de 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 corporatiste); *identitatea centrată pe brand* sau *derivată din brand*

⁴² John M. T. Balmer, *Corporare Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the fog*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35, Nr. 3-4, MCB University Press, 2001, p. 251

⁴³ Sue Westcott Alessandri, *Modeling corporate identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation*, „Corporate Communications: An International Journal”, MCB University Press, Vol. 6, Nr. 4, p. 176

⁴⁴ *Ibidem*

⁴⁵ Wally Olins, *op.cit.*, p. 3

(specifică unor domenii de activitate – farmaceutic, alimentar – unde identitatea organizației principale – corporatiste – nu este importantă pentru consumator).⁴⁶

Identitatea de orice tip comunică despre organizație, indiferent de structura ei, de categoriile de public-țintă cărora li se adresează și de programul de identitate adoptat. Această comunicare depinde, în mare parte, de specificul structurii organizației, de nivelurile ei de structurare (nivelul fizic și nivelul simbolic), care prin funcționalitate, manifestare și vizibilitate conduc la un anumit tip de identitate. Principalele elemente ale structurii organizaționale, considerate de noi esențiale și relevante pentru identitatea tuturor organizațiilor, sunt: scopul organizației, obiectivele organizației, structura organizației, personalul organizației, cultura organizațională.

Scopul organizațional reprezintă însăși rațiunea constituirii și existenței organizațiilor. Simpla existență a scopului, extrem de necesară, nu este și suficientă. Afirmarea scopului, enunțarea sa, construcția unui scop, chiar realizabil, constituie doar un prim moment. Pentru realizarea unei identități și a unei imagini clare și distincte, este importantă procedura de realizare a scopului. Transformarea scopului general în rezultate practice finale presupune: compatibilitatea dintre scopul general și scopurile individuale, dintre interesele și aspirațiile indivizilor care alcătuiesc organizația; participarea membrilor organizației la remodelarea și redefinirea scopului organizațional în raport cu schimbarea organizațională și cu dinamica scopurilor individuale; corespondența dintre scopul general și scopurile specifice (obiectivele organizației).

În unele lucrări de specialitate, scopul și misiunea organizației sunt definite fără a se face distincție între ele. Potrivit lui Bernard Dagenais, „*misiunea* este rațiunea de a fi a organizației; aceasta este o orientare generală, care nu aparține, în mod exclusiv, doar unei organizații anume. A deveni liderul pieței produselor agricole naturale, a face profit, a proteja bunăstarea copiilor sau a obține o popularitate mai mare sunt exemple de misiuni care pot fi asumate de toate organizațiile implicate într-un anumit sector de activitate. Organizațiile se disting unele de altele prin obiectivele specifice fiecăreia”⁴⁷.

Obiectivele organizației „sunt scopuri specifice. Organizația dorește să acapareze, pe parcursul anului viitor, noi segmente ale pieței, să devină cea mai importantă în domeniul ei de activitate sau să ajungă la un statut care să nu permită să fie ignorată de concurență”⁴⁸. Obiectivele trebuie să asigure traducerea în practică a scopului general, operaționalizarea lui pe domenii de activitate, care să facă posibilă atât asumarea responsabilă de către membrii organizației a scopului general, cât și acțiunea convergentă a acestora pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv în parte.

Structura organizațională influențează decisiv natura interacțiunii umane și modul de percepție a organizației. Mărimea organizației, numărul nivelurilor ierarhice (diferențierea pe verticală a organizației), numărul departamentelor, al substructurilor funcționale (diferențierea pe orizontală), complexitatea activității (diviziunea muncii, specializarea) își pun amprenta asupra întregii activități organizaționale, determinând conținutul și semnificația mesajelor rezultate din comportamentul organizațional. Structura organizației ne oferă o imagine a caracteristicilor de bază ale organizației: resursele umane; numărul membrilor organizației (femei, bărbați, membri ai diverselor etnii); resursele financiare (cifra de afaceri); resursele materiale

⁴⁶ *Ibidem*, pp. 20-26

⁴⁷ Bernard Dagenais, *Campania de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 126

⁴⁸ *Ibidem*, p. 126

(proprietățile imobiliare, poziția geografică, mijloacele tehnice și dotările de care se dispune)⁴⁹.

Structura reflectă ierarhia organizațională, care obiectivează relațiile de putere din interiorul organizației și permite cunoașterea proceselor de comunicare internă, a structurilor de comunicare (inclusiv a structurilor de relații publice), a distanței dintre aceste structuri și centrele de decizie.⁵⁰ În concluzie, structura fiecărei organizații reprezintă elementul de identitate cu consecințe directe asupra tuturor componentelor ei; conferă distincție și specific imaginii organizației.

Personalul organizației este definitoriu pentru identitatea și imaginea acesteia. Esențiale pentru organizație sunt, simultan, relațiile oamenilor (interacțiunea umană) și relațiile fiecărui om cu structura de ansamblu a organizației. Calitatea oamenilor determină calitatea organizației și, de aceea, se impune o preocupare majoră pentru realizarea socializării și a profesionalizării fiecărui om în parte.

Cultura organizațională cuprinde: miturile și credințele; simbolurile; ceremonialurile și ritualurile; limbajul specific; sistemul de valori și norme care orientează comportamentul.

Miturile și credințele cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succesele din trecut, oamenii de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat organizația, imprimându-i o altă direcție: direcția optimă, modernă, cerută de context.

Simbolurile scot în evidență ceea ce este important să fie respectat în organizație. Steagurile, logo-ul, sigla și firma companiei relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei (idei-fortă) în viața și activitatea acesteia. Ele dezvăluie „filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației”⁵¹ și au sens și semnificație atât pentru cei din interiorul organizației, cât și pentru cei din exteriorul organizației.

*Ceremonialurile*⁵² și *ritualurile*⁵³ conferă valențe simbolice și emoționale unor acțiuni cu semnificație în relațiile organizației cu mediul social în care funcționează și cu propriii membri: ceremonialuri de investire în funcții, ceremonialuri de primire a oaspeților importanți, ceremonialuri de inițiere, ceremonialuri de ieșire din activitate a oamenilor etc.

Limbajul specific organizației cuprinde limbajul specializat și codurile de limbaj. Orice organizație are un jargon, care reprezintă mai mult decât o formă prescurtată și convenabilă de comunicare, întrucât el afectează, în forme diverse, comportamentul oamenilor, prin faptul că „jargonul profesional înseamnă schimbul de mesaje cu o anumită semnificație”⁵⁴. Însușirea limbajului specific se realizează

⁴⁹ *Ibidem*, p. 128

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ Ștefan Stanciu, Mihaela Alexandra Ionescu, *Cultură și comportament organizațional*, București, Editura comunicare.ro, 2005, p. 45

⁵² „Termenul *ceremonie* (s.n.) a desemnat mai întâi riturile unui cult religios și acest sens s-a păstrat. El s-a extins totuși la domeniul activităților publice profane care necesită în mod obligatoriu un fast ieșit din comun. În amândouă cazurile, ceremonia apelează la un simbolism evocator de idealuri împărtășite de toți participanții” (Luis Dussault, *Protocolul. Instrument de comunicare*, București, Editura Galaxia, 1996, p. 33).

⁵³ *Ritualul* este „un comportament simbolic repetativ și standardizat din punct de vedere social ... care reușește să ne facă să înțelegem lumea în care trăim printr-o raportare a trecutului la prezent și a prezentului la viitor” (David I. Kertzer, *Ritual, politică și putere*, București, Editura Univers, 2002, pp. 20-22). Vezi și Pascal Lardellier, *Teoria legăturii ritualice. Antropologie și comunicare*, București, Editura Tritonic, 2003, pp. 9-15

⁵⁴ Ștefan Stanciu, Mihaela Alexandra Ionescu, *op. cit.*, p. 47

prin socializarea organizațională și este esențială pentru integrarea individului și pentru posibilitatea lui de a comunica eficient în interiorul și exteriorul structurilor funcționale și ierarhice.

Valorile și normele definesc în mod fundamental „viziunea organizațiilor asupra profesiunilor și asupra locului pe care îl ocupă angajații în cadrul acestei viziuni”⁵⁵. Ele sunt reflectate în structură, în reguli și proceduri care stabilesc ce este și ce nu este permis membrilor organizației. Atitudinea angajaților față de valori și norme reflectă o anumită poziție față de organizație. „Nu poți rămâne în organizație dacă nu te hotărăști cum te situezi în raport cu normele și regulile care o guvernează”⁵⁶. De fapt, prin valori și norme, organizația își afirmă principiile de viață, își construiește „o identitate morală”⁵⁷. Cu alte cuvinte, ele definesc statusurile și rolurile atribuite și asumate, comportamentul organizațional dezirabil și limitele competențelor și atribuțiilor membrilor cuprinși în structuri și ierarhii. În toate organizațiile poate fi întâlnit un sistem de valori care le caracterizează. Unele nu se gândesc decât la profit, altele decât la imagine, în timp ce sunt și organizații care „dezvoltă o cultură specifică, favorizând sentimentul de apartenență și promovând proiecte de acțiuni specifice”⁵⁸.

4. Influența mentalităților colective și a orizontului de interpretare asupra formării imaginilor sociale ale organizațiilor

Imaginile sociale corespund sistemului de valori compatibil culturii, tradiției, sistemului de credințe colective, normelor sociale date și contribuie la formarea conduitelor și orientarea comunicărilor sociale. Imaginile sociale se elaborează prin și în raporturile sociale de comunicare și, de aceea, se consideră că dinamica proceselor comunicaționale și dinamica imaginilor sociale se intersectează cu elementele mentalului colectiv, printre care mentalitățile și orizontul de interpretare ale oamenilor și grupurilor sociale joacă roluri fundamentale.

Mentalitatea – ansamblu de opinii, prejudecăți și credințe – influențează imaginile indivizilor, grupurilor umane și popoarelor, în primul rând prin credințele și prejudecățile cu ajutorul cărora filtrează informația socială și orientează opinia oamenilor.⁵⁹ Gustave Le Bon afirmă că opiniile sunt bazate, în principal, pe elemente afective și mistice, adică pe credințe și prejudecăți, de aceea depind exclusiv de reacțiile individuale pe care le modifică fără încetare mediul, caracterul, educația, interesul etc.⁶⁰

Mecanismul de influențare a imaginilor sociale de către mentalitățile oamenilor și grupurilor sociale se bazează pe faptul că, deși recepționarea credinței este un fapt de conștiință, în majoritatea cazurilor ea se realizează prin mimetism social susținut de transmiterea din generație în generație de către familie, biserică, instituțiile tradiționale etc. Acest lucru este posibil deoarece credințele acționează restrictiv și normativ asupra imaginilor și comportamentelor individuale și de grup. Se creează aproape o simbioză între interdicțiile impuse de credințe, imaginile și

⁵⁵ Alex Muchielli, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008, p. 156

⁵⁶ *Ibidem*, pp. 156-157

⁵⁷ *Ibidem*

⁵⁸ Bernard Dagenais, *op.cit.*, p. 127

⁵⁹ Ion Chiciudean, Bogdan-Alexandru Halic, *op.cit.*, p. 61

⁶⁰ Gustave Le Bon, *Opiniile și credințele*, București, Editura Științifică, 1995, p. 84

atitudinile comportamentale ale oamenilor, direcționate de prejudecăți. Mai mult, această simbioză rezistă în timp datorită faptului că prejudecățile sunt rezultatul receptării afective a realității, iar mimetismul social se bazează pe relații de încredere, de prestigiu, de afinitate, simpatetice, pe relații afective.

Concluzia care se impune aici este că noțiunea de imagine socială implică o legătură directă cu atitudinea și comportamentul indivizilor, ghidate de credințe și prejudecăți. Grupurile umane care acționează într-un anumit context social manifestă un comportament *așteptat* în situațiile cu care se confruntă în funcție de permisivitățile și interdicțiile impuse de credințele, prejudecățile și opiniile cele mai răspândite la un moment dat în societate.

Orice comunicare se realizează într-un anumit orizont informațional și de interpretare. Discursul medical este un orizont de interpretare, discursurile ideologic, politic, tehnico-științific etc. sunt tot atâtea orizonturi de interpretare sau de procesare a informațiilor. Constatăm, deci, că în spațiul social coexistă mai multe orizonturi de interpretare. Este plauzibil să afirmăm că toate domeniile activității umane cu simboluri și limbaj proprii se constituie în orizonturi de interpretare în care informația este procesată în mod specific. De aceea, se impune să distingem între aceste orizonturi de interpretare și să analizăm modul în care se procesează informația în fiecare. Demersul se impune cu necesitate în spațiul de interferență și influențare dintre orizonturile de interpretare și imaginile sociale ale indivizilor și organizărilor sociale.

În interiorul fiecărui orizont de interpretare a informației sociale se produc modificări, inclusiv discontinuități (modificări radicale). Fiecare orizont de interpretare conține (menține) în el, pe lângă modalitățile corecte de interpretare a informației sociale, și modalități eronate sau simplificatoare de procesare. Crizele care apar în domeniul economic, politic, ideologic demonstrează acest lucru.

Deformările și erorile ce survin din modul de procesare a informației în interiorul orizonturilor de interpretare sunt cauzele principale ale deformărilor de imagine, determinând în unele situații chiar răsturnări de imagine. Acest lucru este posibil datorită faptului că imaginile sociale sunt o resultantă a modului în care se recepționează și se procesează informația în spațiile sociale în care se construiesc imaginile. În aceste spații, formarea imaginilor implică elemente necontrolabile (valori, modele culturale, tradiții, obiceiuri, mentalități, credințe etc.), dar și elemente controlabile (interese, decizii ale unor centre de putere etc.) care dau o anumită orientare proceselor de formare a imaginilor sociale. Problemele sunt mult mai acute în situația când anumite orizonturi de interpretare servesc drept mijloace de legitimare pentru agresarea imaginilor sociale ale oamenilor, organizațiilor, națiunilor care se situează în alte orizonturi de interpretare.

5. Imaginile cu grad ridicat de relevanță

Nu toate imaginile au același grad de relevanță pentru organizație. Gradul de relevanță este stabilit, în primul rând, de imaginile acelor procesori de informații (indivizi, organizații, instituții) care au un anumit efect asupra existenței, dezvoltării și performanței organizației și a căror influență în timp este posibilă și probabilă. Este plauzibil ca acești procesori să obțină informații mai multe, mai curate (neafectate de medieri) și mai prompte ca alți procesori. Interesul acestor procesori pentru corecta înțelegere a situației organizației este, de asemenea, mai mare.

Așadar, în sensul deja exprimat, pot fi relevante următoarele imagini sociale:
a) imaginile organizațiilor și ale categoriilor de indivizi care se află în raporturi funcționale cu organizația; b) imaginile organizațiilor și categoriilor de indivizi care pot fi afectate de organizația căreia îi evaluează imaginea; c) imaginea organizațiilor și indivizilor care pot avea interese în raport cu organizația supusă testării; d) imaginile despre organizație care funcționează în interiorul acesteia și aparțin subsistemelor ei vitale (oameni, grupuri, lideri).

Decelarea imaginii organizațiilor după gradul de relevanță are o importanță deosebită pentru orientarea investigării spre ceea ce este semnificativ în sfera de manifestare a imaginilor sociale. Imaginile relevante formează un domeniu pe care organizația trebuie să-l cunoască, să-l interpreteze și să-l evalueze corect. De acest lucru depinde, în mare măsură, adaptarea ei la mediul social, modelarea mediului în care funcționează, perspectivele organizației.

5.1. Relevanța imaginii sociale a organizațiilor și categoriilor de indivizi care se află în raporturi funcționale cu o organizație este dată de importanța, uneori determinantă, pe care o au imaginile acestora în materializarea relațiilor cu organizația. Aceste relații pot fi: *relații de dependență și relații de control* (cu organizațiile care stabilesc sarcinile și resursele organizației); *relații de control neoficiale* (cu mass-media); *relații de cooperare* (cu organizațiile și instituțiile care concură la realizarea scopului și obiectivelor organizațiilor); *relații de colaborare* (cu organizații și indivizi pe diferite domenii).

Datorită importanței imaginii acestei categorii de organizații și de indivizi, organizația trebuie să emită continuu mesaje adresate lor. Mesajele generate de funcționalitatea organizației trebuie să fie de calitate, să indice competență și responsabilitate, iar mesajele emise deliberat trebuie să fie deosebit de elaborate: să aibă conținut și formă specifice pentru fiecare tip de organizație și de indivizi, să fie transmise pe toate canalele accesibile lor și să urmărească obiective precise.

Deoarece mesajele generate de funcționalitatea organizației sunt receptate în mod direct de către organizațiile și indivizii cu care se află în raporturi funcționale, sunt utile evaluări atente ale reprezentărilor ce tind să se fixeze și acțiuni sistematice pentru a corecta situațiile din organizație ce induc reprezentări negative și pentru a lărgi gama de informații receptate, astfel încât imaginile ce se constituie la parteneri să nu fie eronate. Conform tehnicilor de relații publice, astfel de mesaje pot fi: mesaje de răspuns, de informare, de documentare, de clarificare, de întreținere a colaborării, de orientare etc.

Este vital pentru organizație ca mesajele emise către organizațiile și indivizii cu care întreține relații funcționale să se facă pe canale care pot fi controlate de structurile specializate ale acestei organizații. Canalele oferite de mass-media sunt mai puțin adecvate în acest caz și, de aceea, trebuie folosite în mai mică măsură și cu discernământ.

5.2. Imaginile sociale despre organizație ale indivizilor și organizațiilor care sunt sau pot fi afectate de către aceasta prin restrângerea dreptului de acces în unele zone, prin degradarea solului sau aerului, prin limitarea accesului la informare sau informații, prin acțiuni specifice organizației, prin acțiuni de asistență socială sau umanitară etc., capătă relevanță prin înseși consecințele pe care le au asupra celor implicați și prin atitudinea celor care beneficiază sau suportă privațiuni de pe urma acestor implicări.

Imaginile pozitive sau negative pe care le au aceste organizații sau indivizii implicați sunt asociate cu tipul de efecte (pozitive sau negative) cu care se confruntă, de aceea fiecare caz în parte trebuie analizat în mod profesional și susținut prin acțiuni care să potențeze efectele pozitive, să diminueze sau să elimine efectele negative, să ofere mesaje deliberate de informare, explicare, documentare, potențare. Desigur, mesajele se cer adecvate în raport cu tipul de organizații și categoria de indivizi. O atenție deosebită trebuie acordată mesajelor care să explice necesitatea unor acțiuni cu efecte poluante, distructive, cu consumuri mari de resurse, astfel încât să se conserve imaginile pozitive ale organizației. Ele vor fi urmate de popularizarea unor acțiuni umanitare și preocupări ale organizației pentru raționalizarea consumului de resurse, eficientizarea activităților de bază ale organizației, ecologizarea unor zone, sponsorizarea unor acțiuni în folosul comunității etc. Astfel de scopuri pot fi realizate prin evenimente de presă, ele fiind intens exploatate de mass-media.

5.3. Imaginile sociale ale organizațiilor și indivizilor care au sau pot avea interese în raport cu organizația se diferențiază în raport cu natura intereselor și cu locul și rolul lor social, cu orientarea lor ca purtători de imagini. Avem în vedere, de pildă, organizații politice sau apolitice în perioada campaniei electorale, organizații economice și indivizi care au interese în legătură cu terenuri sau bunuri deținute de organizație, grupuri de interese din țară și din străinătate care adoptă o anumită atitudine și desfășoară acțiuni în funcție de aceste interese etc.

Aceste organizații și grupuri de interese pot acționa pentru a-și impune imaginea lor structurilor de putere din România, organismelor internaționale, opiniei publice din țară și străinătate prin intermediul acțiunilor de lobby, prin mass-media, prin dezbateri publice (seminarii, conferințe etc.), prin acțiuni ale unor firme specializate în domeniul imaginii și relațiilor publice, prin acțiuni de audiențe, petiționare, demonstrații publice, greve etc.

Organizația, prin structurile specializate, trebuie să identifice organizațiile și indivizii cu interese față de activitatea ei, să studieze imaginea pe care o promovează acestea și să acționeze în funcție de imaginea generată de aceste interese.

5.4. Imaginile despre organizație care se constituie și funcționează în interiorul ei capătă semnificații deosebite pentru imaginea globală a organizației în societate. Imaginea de sine a organizației este rezultatul a numeroase percepții realizate de către personalul propriu. Ea are caracter stratificat și se cristalizează în funcție de: statusul și rolul diferitelor categorii de personal în structurile organizației; nivelurile organizaționale ierarhice în care funcționează purtătorii de imagine; apropierea sau îndepărtarea purtătorilor de imagine de structurile de decizie; locul și rolul pe care îl au în cadrul fluxurilor de informare; respectul și loialitatea față de organizație; cunoașterea, acceptarea și interiorizarea normelor, valorilor și culturii organizației, concordanța între aspirații, așteptări și posibilitățile de satisfacere a lor; percepția protecției sociale în interiorul organizației; climatul organizațional; influența potențialului educativ al organizației asupra membrilor săi etc.

Imaginea de sine a membrilor organizației și structurilor acesteia exprimă gradul de discernământ al receptorilor (oameni și structuri) și starea de fapt a organizației, funcționalitatea și disfuncțiile acesteia. Autoimaginile sunt condiționate de caracteristicile interpretorilor și, de cele mai multe ori, ele sunt produse ale evaluării unor realități particulare, în funcție de poziția angajaților sau grupurilor profesionale din cadrul organizației. Relevanța autoimaginilor reiese din:

performanțele personalului motivat de imagini pozitive; influența autoimaginilor asupra cristalizării imaginilor despre organizație la indivizii și grupurile sociale din afara acesteia; autoimaginile pot deveni imagini-reper dacă sunt validate și susținute de realitatea obiectivă; autoimaginile penetrează în social însoțite de autoritatea și prestigiul personalităților de marcă ale organizației care le exprimă.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt elementele definitorii ale imaginii sociale ale unei organizații? Ce relevanță au aceste elemente pentru succesul organizației?
2. Care sunt asemănările și deosebirile dintre imaginea socială și imaginea de marcă/produs/servicii sau imaginea liderului organizației?
3. În calitate de lider al unei organizații (dintr-un domeniu pe care vi-l alegeți), definiți și ierarhizați elementele componente ale unei imagini dezirabile. Formulați „mesajul-forță” pentru fiecare element.

Activitate practică:

Alegeți o organizație și analizați în scris elementele de identitate ale acesteia. Argumentați rolul identității în promovarea imaginii organizației.

Bibliografie selectivă

- CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, București, Editura Licorna, 2000
- CHICIUDEAN, Ion; HALIC, Bogdan-Alexandru, *Imagologie. Imagologie istorică*, București, Editura comunicare.ro, 2003
- CULDA, Lucian, *Procesualitatea socială*, București, Editura Licorna, 1996
- CURELARU, Mihai, *Reprezentări sociale*, Iași, Editura Polirom, 2006.
- KOTLER, Philip, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998
- MARDER, Eric, *Comportamentul consumatorilor*, București, Editura Teora, 2002
- MOSCOVICI, Serge, *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Iași, Editura Universității „Al.I.Cuza”, 1994
- NECULAU, Adrian (coordonator), *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*, București, Editura Societate Știință și Tehnică S.A., 1995
- OLINS, Wally, *Noul ghid de identitate*, București, Editura comunicare.ro, 2004
- OLINS, Wally, *Despre brand*, București, Editura comunicare.ro, 2006
- VLĂSCEANU, M., *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom, 2003
- ZLATE, Mielu, *Psihologia mecanismelor cognitive*, Iași, Editura Polirom, 1998

TEMA 2

GESTIONAREA IMAGINII ORGANIZAȚIEI

Conștientizarea legăturilor dintre starea organizației și imaginea ei în mediile relevante a determinat preocupări tot mai sistematice pentru gestionarea imaginii organizației. Este acceptat deja că gestionarea imaginii este o funcție a conducerii organizației, iar confruntarea dintre organizații cuprinde tot mai frecvent agresarea (manipularea) imaginii organizației adverse. În aceste condiții, se poate susține că valoarea strategiilor de creare a imaginii, a strategiilor de promovare a imaginilor și valoarea metodologiilor de evaluare a imaginilor organizațiilor condiționează capacitatea acestora de a se gestiona, inclusiv capacitatea de a gestiona crizele care le pot afecta.

1. Strategii și tehnici de construire a imaginii organizației

1.1. *O strategie¹ de construire a imaginii unei organizații trebuie să urmărească, în primul rând, realizarea și consolidarea identității acesteia și, implicit, a imaginii sale în mentalul grupurilor-țintă relevante pentru echilibrul și funcționarea organizației. Literatura de specialitate, mai ales cea din domeniul marketingului, relevă preocuparea organizațiilor de a pune în practică strategii care urmăresc crearea unui climat pozitiv, marcat de credibilitate și încredere, crearea unei imagini distincte și clare în mediul social relevant și în sferele de interese, creșterea numărului de membri și susținători loiali ai organizației, determinarea și motivarea liderilor de opinie cu privire la problemele principale ale organizației, creșterea succesului pe piață prin captarea atenției, bunăvoinței, încrederii și sprijinului publicului.*

Formularea unei strategii de imagine trebuie să țină seama de factorii strategici care definesc starea de ansamblu a organizației, situațiile favorabile care pot fi folosite de aceasta și elementele din mediul social care îi sunt potrivnice. Cei mai cunoscuți factori strategici, cu implicații majore asupra imaginii organizației, sunt cuprinși în cadrul analizei SWOT: *punctele tari ale organizației (Strengths), punctele slabe (Weaknesses), oportunitățile (Opportunities) și amenințările (Threats).*²

Structurile implicate în crearea imaginii organizației vor ține seama de acești factori atât în etapa de formulare a strategiei, cât și în etapele ce urmează:

¹ *Strategia este „...un ansamblu de procese și tehnici de elaborare, acțiune și control orientate către realizarea unui scop specific” (Bernard Dagenais, Campania de relații publice, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 32); strategia este „modalitatea prin care realizăm planul de acțiune... este o combinație de modalități de lucru ordonate în vederea atingerii, în mod optim, a ținutelor și rezultatelor dorite” (Ibidem, p. 52); „strategia reprezintă un mod de a acționa și implică atât o viziune de ansamblu asupra fenomenelor în derulare, cât și o viziune de amănunt de etapă și subetapă, precum și planificarea acestora. Strategia reprezintă liantul tuturor acțiunilor desfășurate...” (Delia Cristina Balaban, Flaviu Călin Rus (coordonatori), PR Trend, București, Editura Tritonic, 2007, pp. 9-10)*

² Vasile Deac, Constantin Bâgu, *Strategia firmei*, București, Editura Eficient, 2000, p. 77

implementarea strategiei, evaluarea și controlul aplicării acesteia. Deoarece imaginea organizației este deosebit de importantă pentru aceasta, atât din punctul de vedere al managementului, cât și din punctul de vedere al relațiilor publice, „strategia de comunicare în vederea formării unei anumite imagini se elaborează de către *structurile superioare ale organizației* (adică divizii sau compartimentele care participă la luarea deciziilor)”³.

O strategie de construire a imaginii cuprinde, de regulă, următoarele elemente: scopul și obiectivele propuse; principalele componente ale imaginii organizației; categoriile de public-țintă relevante pentru organizație și cele generale; principalele mesaje care trebuie transmise pentru fiecare categorie de public-țintă; canalele de comunicare a mesajelor în raport cu specificul destinatarilor acestora; termenele de îndeplinire a activităților planificate; resursele materiale necesare; elaborarea și aplicarea programelor de relații publice pentru implementarea strategiei de creare de imagine.

În lucrarea *Relații publice – garanția succesului* este prezentat un punct de vedere interesant cu privire la elementele componente ale strategiei de comunicare pentru crearea imaginii organizației, astfel: obiectivele care trebuie atinse; programele de relații publice care vor fi lansate; liniile directoare ale acțiunilor de relații publice; restricțiile impuse organizației; resursele disponibile, alocate pentru fiecare program în parte.⁴

O strategie de acest tip urmărește construirea unei imagini pozitive a organizației prin proiectarea personalității, caracterului și identității acesteia în mentalul individual și colectiv. Mai mult decât atât, aceste strategii au ca rezultat formarea unor imagini identitare, specifice și distincte, ceea ce justifică descrierea acestui proces drept *construirea identității corporative*.⁵ Pentru asigurarea succesului strategiei de creare a imaginii este necesar ca activitățile planificate, obiectivele care trebuie atinse și resursele disponibile să fie strâns coordonate, iar pentru a face acest lucru în mod eficient este necesară organizarea și desfășurarea unei sesiuni de planificare strategică⁶.

1.2. Cele mai cunoscute *tehnici de construire a imaginii organizației* sunt: *utilizarea „efectului haloului”* (utilizarea imaginii unei organizații, unui individ sau unui fenomen ce are deja reputație sau – în cazul fenomenelor – vizibilitate, pentru a obține un plus de credibilitate pentru organizația proprie); *răsturnarea imagologică* (ansamblu de activități de relații publice care urmăresc schimbarea în timp scurt a caracterului imaginii unei organizații – din preponderent negativă în preponderent pozitivă – prin asocierea produselor și serviciilor acesteia cu evenimente pozitive de largă audiență și cu implicații majore în viața și activitatea oamenilor); *utilizarea unitară a multiplicatorilor de imagine* (informarea unitară a multiplicatorilor de imagine – angajați, investitori, consumatori, liderii și organizațiile comunității locale, liderii și instituțiile administrației centrale, mass-media etc. – cu speranța că aceștia vor retransmite semnale și mesaje relativ unitare)⁷; *diferențierea imaginii* (diferențierea mesajului transmis cu accent strict numai pe caracteristicile proprii

³ George David, *Relații publice – garanția succesului*, Ediția a II-a, București, Editura Oscar Print, 2003, p. 87

⁴ *Ibidem*

⁵ 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, pp. 253-255

⁶ George David, *op. cit.*, p. 87

⁷ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, pp. 136-138

organizației; este o strategie propusă de Philip Kotler ca parte componentă a managementului organizației, dar ea poate fi utilizată cu succes și pentru construirea imaginii organizațiilor care nu au scop economic)⁸. Utilizarea acestor tehnici se face prin aplicarea lor individuală, de sine stătătoare, sau prin combinarea lor în funcție de scopurile urmărite, starea imaginii organizației, orizontul de interpretare a mediului social în care funcționează organizația, interesele manifeste ale categoriilor de public-țintă, caracteristicile spațiului mediatic/informațional în care se construiește imaginea organizației etc.

2. Promovarea imaginii organizației

Promovarea imaginii organizației reprezintă domeniul în care se interferează *informarea publică, publicitatea și reclama, utilizarea liderilor de opinie și tehnicile de creare a evenimentelor*. Spațiul de convergență și interferență a acestora este posibil datorită semnificației mesajelor transmise, care urmăresc promovarea unei imaginii multidimensionale, dar unitare, pe următoarele coordonate: *evidențierea rolului organizației* (locul și rolul organizației în ierarhia organizațiilor de același tip; locul și rolul atribuit de mediul-sarcină și de comunitatea locală sau globală; trăsăturile definitorii ale organizației; interacțiunile cu alte organizații, pe verticală și pe orizontală; tradițiile și realizările organizației; avantajele și protecția consumatorilor, clienților și partenerilor; perspectivele apropiate și îndepărtate ale organizației); *evidențierea activităților organizației* (activitățile specifice organizației, scopul și importanța lor; activități în folosul propriilor membri: educaționale, recreative; activități în folosul comunității: umanitare, culturale, de creștere a calității vieții etc.); *evidențierea rolului membrilor organizației* (rolul membrilor marcanți ai organizației; drepturile și obligațiile membrilor; profesionalismul, competența și onestitatea personalului; contribuția membrilor la realizarea scopului organizației; participarea membrilor organizației la acțiuni naționale și internaționale de prestigiu etc.); *evidențierea evenimentelor* importante ce au loc în interiorul organizației, cu semnificație și de interes pe plan local, regional, global (intern și internațional).

2.1. *Informarea publică* este o modalitate deosebit de eficientă pentru promovarea imaginii organizațiilor. Termenul de *informare publică* este utilizat cu precădere de către instituțiile statului și de către partidele politice, pentru a elimina posibilitatea de a fi suspectate că își fac publicitate pe banii contribuabililor și pentru a sublinia preocuparea sistematică privind informarea cetățenilor despre propria activitate. Informarea publică este definită în legătură directă cu „relatările despre un client, un produs sau un serviciu care apar în timpul sau în spațiul rezervat pentru «conținut editorial» – știri, relatări sau editoriale – sau pentru «programe» în audiovizual”.⁹ Aspectul specific pentru informarea publică este difuzarea către mass-media a informațiilor relevante pentru organizație, informații pe care presa le preia pentru că au valoare de știre. Organizația nu are obligații financiare față de instituțiile mass-media care au difuzat informațiile, dar nici nu are controlul asupra informațiilor respective. Redacția organului de presă decide „dacă informațiile primite sunt interesante (dacă au calitatea de știri) și stabilește forma în care acestea vor fi

⁸ Philip Kotler, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998, p. 389

⁹ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *op. cit.*, p. 454

prezentate (scurtează, amplifică, schimbă ordinea informațiilor, redactează titluri sau subtitluri etc.)”.¹⁰

Informarea publică contribuie la structurarea și consolidarea imaginii organizației prin aspectele majore pe care le pune în evidență: ea este un *fenomen de comunicare*, pentru că menținerea în atenția opiniei publice urmărește succesul și credibilitatea organizației prin captarea bunăvoinței publicului; de asemenea, ea este și un *fenomen social*, pentru că nu se adresează numai categoriilor de public-țintă, ci, în primul rând, întregii populații care își manifestă în mod constant dorința de a cunoaște și de a se informa.

2.2. *Publicitatea* (advertising-ul) se deosebește de informarea publică, deși nu există limite clare între ele. Principala deosebire dintre ele este de ordin economic. „Publicitatea are propriul ei spațiu și propriul timp în media tipărite și electronice. Acel spațiu sau acel timp sunt de vânzare. Deci *publicitatea are un timp sau un spațiu pentru care se plătește*”.¹¹

Prin acțiunile ei asupra cumpărătorului (cunoașterea produselor și determinarea alegerii motivate; informarea-documentarea clienților cu rol de argumentare și de realizare a modelelor, gusturilor, atitudinilor, modurilor de viață etc.), publicitatea consolidează imaginea de marcă, individualizează produsele și serviciile, le face vizibile și distincte, le relevă percepției publicului larg sau publicului specializat, conferindu-le notorietate și credibilitate.

În practica de relații publice sunt folosite mai multe tipuri de publicitate, în funcție de interesele organizațiilor, de scopurile urmărite și în funcție de context. În acest sens, autorii lucrării *Totul despre relațiile publice* evidențiază două mari categorii de publicitate: a) *publicitate folosită sistematic de către organizații*: promo (reprezintă ceea ce organizația pregătește pentru a folosi prin intermediul propriilor media sau prin intermediul altor media controlate de același proprietar); anunțurile de interes public (sunt materiale de promovare a unui produs sau a unei idei – nu știri – în forma unor anunțuri, de către organizațiile nonprofit); publicitatea de corporație tematică, pentru susținerea unei poziții (este utilizată de organizație pentru susținerea publică a părerilor sale cu privire la un obiect sau o problemă: publicitate pentru susținerea unei poziții) sau de identitate (publicitatea pentru imagine utilizată de organizațiile care urmăresc să-și schimbe imaginea publică) și b) *publicitate folosită mai rar de către acestea*: obiecte promoționale (pixuri, calendare etc. pe care se imprimă numele organizației, sigla, logo-ul etc.); publicitate în cooperare (când o organizație care face publicitate împarte un mesaj cu altă organizație, împărțind, în același timp, și costurile pentru spațiu/timp de expunere) și publicitate profesională (publicitatea făcută de membrii unei profesii: avocați, dentiști etc.)¹².

2.3. *Reclama* este produsul efectiv al procesului de publicitate. Deși, de multe ori, nu se face distincție între publicitate și reclamă, trebuie spus că reclama este, de fapt, obiectivarea mesajelor transmise prin comunicarea publicitară: macheta, spotul etc.¹³ Ea cuprinde totalitatea mijloacelor și tehnicilor al căror scop imediat este acela de a atrage atenția consumatorilor asupra unui produs sau serviciu, urmărind influențarea acestora în vederea achiziționării și folosirii produsului sau serviciului respectiv. Ea reprezintă, deci, acele tehnici utilizate pentru a aduce produse, servicii,

¹⁰ Cristina Coman, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 19

¹¹ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *op. cit.*, p. 454

¹² *Ibidem*, p. 455

¹³ Mihaela Nicola, Dan Petre, *Publicitate*, București, Editura comunicare.ro, 2001, p. 13

opinii sau cauze în atenția publică, cu scopul de a convinge publicul să reacționeze într-un mod determinat, așa cum a fost sfătuit de către emițător¹⁴.

Caracteristicile principale ale reclamei sunt: scopul, în primul rând, economic (urmărește vinderea produselor și serviciilor); activitatea dominant comercială (utilizează spațiul tipografic sau de emisie în schimbul unui preț); rolul regularizator între cerere și ofertă; contribuția importantă la realizarea vânzării de masă; favorizarea cheltuielilor de cercetare și dezvoltare, prin micșorarea timpului ce separă o inovație tehnică sau comercială de exploatarea ei pe piață. Totuși, reclama, analizată din perspectiva conținutului și a semnificației mesajului transmis, „nu se limitează la scopuri exclusiv mercantile: adeseori, serviciile de personal sau cele juridice plasează mesaje plătite, pentru a transmite unor categorii de public anumite probleme de interes comun”¹⁵.

2.4. *Liderii de opinie* fac parte din categoria formatorilor de opinie împreună cu factorii de decizie și factorii de influență și au rol important în filtrarea informației, orientarea percepției și formarea atitudinilor.

Lor li se atribuie însușiri care îi recomandă ca adevărați catalizatori ai opiniei publice¹⁶. Se relevă astfel caracteristici majore cum sunt: manifestă interes deosebit cu privire la o anumită chestiune, fiind mai bine informați în această problemă decât cetățeanul obișnuit; se remarcă drept mari consumatori de informații vehiculate prin presă; aderă rapid la ideile noi; influențează cetățenii datorită capacității organizatorice și de inițiere a acțiunilor de grup; sunt întâlniți la toate nivelurile comunității; sunt percepuți de comunitate ca autorități în anumite domenii specifice; reflectă, de obicei, deciziile și opiniile strategice ale celor aflați pe trepte superioare în structura de putere a comunității.

Caracteristicile enunțate le conferă liderilor de opinie un rol important în multiplicarea imaginii pozitive/negative a organizației. Ei evidențiază semnificații ale lucrurilor, evenimentelor și fenomenelor, trec prin propriul *filtru* și prin sistemul propriu de referință informațiile destinate comunității și le *livrează* apoi acesteia. Rolul liderilor de opinie în comunitate este bidimensional. Prima dimensiune ține de difuzarea deciziei de la vârful piramidei de putere către cetățeanul mediu, iar a doua dimensiune îi conferă rolul de important mijloc de transmitere a opiniilor cetățeanului mediu către vârful piramidei puterii.

În literatura de specialitate care analizează rolul mass-media în societate, liderii de opinie sunt tot mai des denumiți *lideri de opinie mass-media*, *lideri de imagine mediatică*, *inductori de mesaj imagologic* etc. Mai mult decât atât, se afirmă că „liderii mediatici se identifică parțial cu imaginea receptată de public, presiunea acesteia poate determina o consistență mai mare ...demersului lor imagologic”¹⁷. Acest lucru poate fi considerat pertinent dacă avem în vedere că „în ultimele decenii, în cadrul mijloacelor de comunicare în masă, televiziunea capătă un rol așa de important, încât, într-un anume fel, le eclipsează pe celelalte. Se vorbește despre mass-media, dar, în fond, se are în vedere televiziunea”¹⁸.

¹⁴ *Encyclopaedia Britannica*, CD-98, version 98.0.0.9

¹⁵ Cristina Coman, *op. cit.*, p. 21

¹⁶ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, *Public Relations – Strategies and Tactics*, Ediția a III-a, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1992, p. 96

¹⁷ Ana Maria Sireteanu, *Media și imagologia*, București, Editura Tritonic, 2005, p. 114

¹⁸ Paul Dobrescu, Alina Bârgăoanu, *Mass-media și societatea*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p. 233

2.5. *Tehnicile de creare a evenimentelor* se bazează pe semnificația deosebită a acestora, pe impactul major pe care îl au în formarea imaginilor sociale și determinarea atitudinilor majore ale oamenilor.

Evenimentul *este o întâmplare, un fapt, o acțiune deosebită, ieșită cumva din comun, care acționează asupra mentalului individual și colectiv, determinând aprecieri, evaluări și opinii*. Acesta se produce sau este creat, urmând a fi identificat el însuși ca mesaj sau ca obiect al mesajului.

Evenimentele care se produc, cu deosebire cele naturale, pot fi folosite de organizație pentru a-și evidenția punctele tari, calitatea produselor sau serviciilor. Inundațiile, înzăpezirile, seceta, alunecările de teren, accidente, incidentele, catastrofele pot fi transformate în oportunități pentru demonstrarea forței și posibilităților de reacție ale organizațiilor. O eclipsă de soare poate constitui un eveniment important pentru demonstrarea calității produselor optice ale unei firme sau a posibilităților multiple de transmitere a fenomenului (din aer și de pe sol) de către unele posturi de televiziune.

Când evenimentele sunt planificate și produse în domeniile economic, politic și social, ele trebuie să fie o creație a specialiștilor în relații publice și a celor care decid în aceste domenii. Rolul evenimentelor este să atragă spre legitimitate, autoritate, eficiență și credibilitate, spre o adeziune majoră care privește comunitatea în ansamblu și pe fiecare individ în parte. Simpla câștigare a opiniei publice nu este un scop în sine, este necesară obținerea unui vot de încredere conștient și liber din partea comunității.

2.5.1. *Factorii care asigură eficiența evenimentului*. Un mesaj are importanță majoră în orientarea percepției, în crearea cadrului adecvat participării, în manifestarea unor atitudini favorabile evenimentului, în difuzarea informațiilor de interes pentru categoriile de public-țintă. Principalii factori care asigură eficiența evenimentului sunt: *a) credibilitatea autorității emitente; b) responsabilitatea organizatorului; c) forma mesajului*.

Credibilitatea autorității emitente. Pentru a atinge obiectivele de comunicare, emitentul trebuie să fie cunoscut ca o sursă credibilă sau să devină credibil prin modul de comunicare. Încrederea acordată se transpune în percepții corecte și eficiente la nivelul receptorului. În acest fel, un mesaj primește valoarea de eveniment, este tratat ca atare și nu ignorat sau devalorizat. În procesul judecăților de valoare, ansamblul măsurilor și tehnicilor folosite pentru crearea evenimentului de către emițător își găsește locul pe fondul unei credibilități provenite din exercițiul legăturii emițător-receptor. Riscul pierderii credibilității este suficient de mare când relația este alterată de caracterul denaturat al evenimentului, creat pentru a ascunde, manipula sau converti opinia publică la interese obscure, fără echivalent în relația de încredere dintre populație și organizație.

Responsabilitatea organizatorului. Valoarea unui eveniment este dată, în principal, de intersecția pozitivă dintre importanța, logica, necesitatea mesajului și imaginea pe care o are colectivitatea, mediul social, asupra fenomenului descris prin mesaj, sau asupra celor care determină conexiuni directe cu acesta și pot sugera și convinge asupra veridicității și importanței mesajului. Pentru obținerea efectului dorit, organizatorul trebuie să îndeplinească anumite condiții de profesionalism și responsabilitate. Crearea evenimentului trebuie să constituie sarcina unui compartiment specializat, bine informat, care va planifica, dimensiona și emite mesajul, pe de o parte, iar, pe de altă parte, va conferi evenimentului valoarea de fapt deosebit prin autoritatea pe care o reprezintă.

Forma mesajului. De regulă, se acceptă că cel puțin una dintre componentele mesajului emis ca eveniment atinge sensibilitatea emoțională a receptorului, determinându-i, prin reacții stereotipe, o modelare a voinței sale după obiectivele creatorului de eveniment. În lumea modernă, asemenea procedee sunt admise doar în contextul unor convenții acceptate și imprimare în conștiința publică prin uz (teatru, film, arte plastice, publicitate, campanii sanitare etc.), deși anumite tehnici de *captatio benevolentiae* se manifestă și în domenii mai puțin supuse controlului social (viața politică, presă etc.). Granița între a convinge și a manipula este foarte sensibilă și foarte ușor de depășit în contextul implicării tehnologiei moderne în comunicare și informare. Ținând cont de faptul că manipularea implică riscul pierderii credibilității și al efectului pe termen lung, puterea de a convinge reprezintă principala caracteristică a unui eveniment creat. Modalitatea de enunț trebuie să îndeplinească cerințele clarității, logicii, argumentării și să accentueze importanța mesajului care face subiectul evenimentului. În aceste condiții, evenimentul propriu-zis beneficiază de „logistica” planificată și susținută prin resurse și se realizează în mai multe etape succesive.

2.5.2. *Etapale creării evenimentului* sunt: definirea evenimentului, stabilirea structurii evenimentului, planificarea evenimentului, stabilirea modalităților de transmitere a mesajelor.

Definirea evenimentului. Compartimentul specializat în relații publice trebuie să stabilească scopul precis al mesajului ce trebuie transmis prin evenimentul planificat. El va proiecta activitățile în interiorul unui proces secvențial de creare a evenimentului. Analiza, în acest caz, va cuprinde *stabilirea scopului, argumentația pentru susținerea atingerii acestuia și implicațiile diverse* ale punerii lui în aplicare. În cadrul acestei etape, vor fi fixate *tema evenimentului, concepția de realizare, scenariul detaliat și amploarea acțiunilor desfășurate*.

Evenimentul în sine este constituit din măsurile concrete, din acțiunile de punere în aplicare a deciziilor strategice. Evenimentul mediatic este o acțiune de culme, un vârf informațional într-un proces continuu și, uneori, lent, ale cărui implicații au și ele o dezvoltare continuă. De aceea, informarea în interiorul unui eveniment complex trebuie să fie continuă, sistematică și cu scopuri precise.

Stabilirea structurii evenimentului este deosebit de importantă pentru realizarea obiectivelor urmărite de organizatori. Ca urmare, este necesar ca această etapă să înceapă cu *analiza scopului și a modalităților de realizare a scopului propus, analiza mediului social în care se desfășoară evenimentul și a aspectelor de asigurare materială*. Rezultatul analizei se va concretiza în detalierea elementelor care vor fi prezentate publicului și a modalităților de prezentare, a conținutului fiecărui moment al evenimentului, a mesajelor ce vor fi transmise, a obiectivelor urmărite, a efectelor preconizate și așteptate, pe categorii de public-țintă.

Structura evenimentului va fi stabilită în concordanță cu caracteristicile mediului social. Se va ține seama de interesele și preocupările generale ale populației, de aspectele particulare politice, economice și sociale ce pot influența atitudinea și comportamentul oamenilor, de orizontul de interpretare a categoriilor de public-țintă, de potențialul de percepție a temei și mesajelor ce urmează a fi transmise.

Planificarea evenimentului. Un eveniment poate avea un caracter instantaneu (brusc și cu desfășurare rapidă) sau poate fi anunțat prin acțiuni pregătitoare, în funcție de complexitatea procesului și de dificultățile de receptare. În primul caz, se potențează importanța mesajului prin natura inedită a informației și prin aspectul de fapt ieșit din comun al evenimentelor. Starea emotivă este puternic implicată. În al

doilea caz, activitățile preliminare au menirea să pregătească receptorul, într-un plan mediativ ascendent, pentru starea de eveniment a subiectului. Această ultimă soluție are și avantaje mari, prin faptul că poate genera o preevaluare a opiniei publice și poate asigura dezvoltarea unui ansamblu de măsuri paralele sau intrinseci mesajului, menit să atragă atenția, să aclimatizeze, să schițeze primele elemente ale subiectului în discuție. Planificarea modului de creare a evenimentului devine astfel esențială. În acest proces, Scott M. Cutlip și Allen H. Center – doi specialiști americani în relații publice – sugerează o secvențialitate precisă în crearea evenimentelor: „te uiți în urmă, te uiți în jurul tău și în interiorul instituției tale”¹⁹.

Planificarea evenimentului trebuie să se concretizeze în stabilirea următoarelor elemente:

- directorul de proiect;
- perioada de desfășurare;
- locul de desfășurare;
- participanți, realizatori și responsabili pentru fiecare secvență a evenimentului;
- asigurarea materială pentru fiecare activitate cuprinsă în plan;
- numărul estimat al participanților;
- numărul estimat al celor care vor recepționa evenimentul prin presa scrisă și audiovizuală;
- măsuri de ordine și securitate a participanților.

Doug Newsom și colaboratorii indică nouă pași importanți care trebuie parcurși în planificarea evenimentelor speciale, cum ar fi zilele tematice, ziua porților deschise sau vizitele în organizație:

- planificarea din timp a evenimentului;
- elaborarea unei schițe și a unui program;
- formarea comitetelor de organizare prin implicarea conducerii și a angajaților;
- folosirea profesioniștilor din organizație: artiști plastici, redactori etc.;
- oferirea de atracții speciale pentru a face evenimentul memorabil: personalități, parade, expoziții, filme, concursuri, premii etc.;
- oferirea de cadouri și suveniruri pentru toți participanții;
- asigurarea transportului gratuit și a locurilor de parcare, conducerea și ghidarea vizitatorilor cu ajutorul ghizilor și a hărților;
- realizarea publicității evenimentului cu mult timp înainte;
- adresarea de mulțumiri organizatorilor și participanților²⁰.

Modalitățile de transmitere a mesajelor pe timpul evenimentelor. În era comunicării, mesajul nu poate să-și atingă scopul decât prin mediatizarea amplă. Amplitudinea sa asigură răspândirea largă, insistența și persistența ideilor principale, identifică aderenți și opozanți. De regulă, una sau mai multe conferințe de presă reprezintă punctul de pornire pentru lansarea evenimentului. Interviuurile unor personalități, apelul la lobby-ul din presă sau din societatea civilă, sondajele de opinie, filmele publicitare (de specialitate), alte metode (articole în presa scrisă, interviuri la radio și televiziune, comunicate și declarații de presă, informarea directă etc.) se înscriu într-o metodologie care are reguli foarte precise. Prin urmare, în acest caz, cel care comunică „trebuie să prezinte informația (ca formă și context) într-un mod

¹⁹ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, 1982, p. 167

²⁰ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *op. cit.*, pp. 513-514

interesant”²¹. El trebuie „să fie interesat mai întâi de starea psihologică și de dispoziția «țintei» comunicării”²² și apoi „să se gândească dacă momentul sau locul în care se comunică informația nu creează probleme în receptarea ei”²³.

3. Evaluarea imaginilor sociale ale organizațiilor

Se impun încă de la început câteva precizări. Cel care cercetează din perspective teoretice imaginea unei organizații se află într-o poziție aparte în raport cu alți subiecți sociali care își construiesc imaginea despre aceeași organizație. Cercetătorul se află în situația de *evaluator* al imaginilor generate de organizația care face obiectul investigării. În acest caz, el trebuie să realizeze (să obțină) deliberat o imagine proprie despre organizație, să diagnosticheze imaginile ce s-au constituit despre organizație și au impact asupra ei, să obțină explicații ale imaginilor identificate, ale diferențelor dintre ele, ca și ale diferențelor dintre propria diagnosticare și imaginile active ale organizației respective. Numai dacă se întrepătrund demersurile enunțate, se întrunesc condițiile minime pentru o corectă interpretare a imaginii sociale determinate de o anumită organizație.

3.1. Criterii de evaluare a imaginilor sociale ale organizațiilor

Evaluarea corectă a imaginii unei organizații presupune capacitatea de a stabili o procedură care să îndeplinească *condițiile de suficiență*. Considerăm că o interpretare relevantă se obține numai pe baza suficienței criteriilor de evaluare, care trebuie să acopere întreaga sferă de manifestare și de relații a entității cercetate. Insuficiența criteriilor determină caracterul irelevant al imaginii obținute.

Rezultă că imaginea unei organizații poate fi evaluată în următoarele moduri: a) spontan; b) pe baza unor interpretări, în funcție de criterii insuficiente; c) pe baza unor interpretări în funcție de criterii suficiente.

Considerăm că o evaluare corectă a imaginii sociale a organizației, care să îndeplinească condițiile de suficiență, trebuie să aibă în vedere următoarele criterii:

- a) funcția reală a organizației în societate;
- b) funcția atribuită organizației prin decizii explicite legalizate;
- c) orizonturile de interpretare în care funcționează organizația (empirice, religioase, ideologice etc.);
- d) concepția de organizare a organizației;
- e) normarea internă a organizației;
- f) funcționarea efectivă a organizației și impactul social pe care îl produce.

Pentru realizarea evaluării propriu-zise a imaginii organizației, criteriile menționate trebuie supuse unui proces de operaționalizare, stabilindu-se sfera lor de cuprindere prin specificarea elementelor cu semnificație în cadrul fiecărui criteriu.

²¹ Alex Mucchielli, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008, p. 109

²² *Ibidem*

²³ *Ibidem*

Funcția reală a organizației în socio-organizarea înglobantă poate fi identificată studiind îndeosebi: necesitățile sociale pe care organizația ar trebui să le satisfacă; funcțiile atribuite organizației de către organizarea socială care o înglobează; compatibilitatea între funcțiile asumate de organizație și rolurile organizației în sistemul social, așa cum decurg din reglementări; capacitatea organizației de a îndeplini funcțiile atribuite; dificultățile ce decurg, eventual, din incapacitatea organizației de a satisface unele necesități identificate.

Funcția atribuită organizației prin decizii explicite, legalizate influențează imaginea organizației prin consecințele ei. De aceea, este util să se investigheze: compatibilitatea între funcția atribuită și interesele sociale specifice domeniului de activitate al organizației; măsura în care funcția atribuită organizației acoperă necesitățile ce au generat-o în domeniul specific din societate; măsura în care funcția atribuită conferă organizației statusul și rolul social necesare funcționării optime a acesteia; decalajul dintre funcția reală și funcția atribuită organizației; susținerea socială a funcției atribuite organizației; consistența și coerența sistemului legislativ care reglementează funcția atribuită organizației; concordanța dintre mijloacele necesare îndeplinirii funcției atribuite organizației și posibilitățile asigurării acestora.

Orizonturile de interpretare în care funcționează organizația se exteriorizează prin: caracteristicile culturale ale mediului social în care funcționează organizația; nivelul de instrucție al mediului social, pe categorii de populație; genul de informații despre organizație accesibil oamenilor; gradul de conștientizare și de acceptare a funcțiilor organizației în societate; sursele de informare ale oamenilor despre organizație; perceperea posibilităților de acțiune ale organizației în situații de criză; perceperea viitorului organizației de către structurile de bază ale societății.

Concepția de organizare a organizației se exprimă prin: calitatea organizării; caracterul organizării (tradițional, modern); compatibilitatea între funcțiile organizației și concepția de organizare; raportul dintre concepția de organizare și capacitatea de adaptare la schimbare a organizației; condițiile tehnico-materiale ale organizației; genul de conducere a organizației (empiric, ideologic, scientizat); fluxurile informaționale interne și externe ale organizației; sistemul de relații al organizației și modalitățile de materializare.

Normarea internă a organizației este semnificativă prin: concepția de normare; capacitatea autorității normative a organizației; compatibilitatea dintre normele interne ale organizației și legile care reglementează societatea; gradul de formalizare al organizației; raportul dintre normare și eficiență în organizație; raportul dintre concepția de normare, caracterul normelor și adaptarea la schimbare a organizației; raportul dintre normele moderne și normele perimate în sistemul normativ al organizației; gradul de absorbție a valorilor sociale în sistemul de normare al organizației; raportul dintre exigențele sistemului normativ al organizației și posibilitățile îndeplinirii lor de către membrii acesteia; nivelul de cunoaștere și interiorizare a normelor de către membrii organizației, exprimat prin frecvența încălcării acestora.

Funcționarea efectivă a organizației devine semnificativă în formarea imaginii despre organizație prin: eficiența conducerii organizației; performanțele organizației; reprezentarea organizației în sistemele ierarhice de decizie; caracteristicile reproducerii organizației în societate; grupurile de interese interne și externe care influențează activitatea organizației; controlul conflictelor din cadrul organizației; climatul organizațional; motivația și moralul în cadrul organizației; relațiile efective ale organizației pe orizontală și verticală; încrederea de care se bucură organizația în mediul social relevant.

3.2. Modalități de evaluare a imaginilor sociale ale organizațiilor

Gestionarea eficientă a imaginilor sociale ale organizațiilor este imposibilă fără evaluarea acestora. Pentru evaluarea imaginii organizațiilor există mai multe metode, fiecare dintre ele având propriul nivel de operaționalizare și propria capacitate de discriminare.

Cea mai simplă modalitate de a afla informații despre imaginea unei organizații o reprezintă *studiul notorietății*. Această modalitate se referă la gradul de familiarizare a publicului cu organizația respectivă. Din acest punct de vedere, *a fi pe piața informațiilor* este echivalent cu *a fi perceput*. A studia notorietatea înseamnă a răspunde la întrebări de tipul: *Pot subiecții să identifice organizația?, În ce măsură asociază ei marca pe care o percep cu organizația sau cu produsul?, Cunosce subiecții numele liderului organizației? etc.*

Încrederea instituțională este un alt mod de a evalua o organizație, prin prisma așteptărilor actorului social. Relația de încredere, așteptările difuze în raport cu o acțiune potențială se construiesc pe baza experienței proprii sau transmise²⁴. Partenerii relației de încredere sunt: investitorul de încredere, destinatarul de încredere și beneficiarul destinatarului. Dintre aceștia, numai investitorul de încredere este real. Ceilalți sunt termeni ipotetici care funcționează în raționamentul de încredere al investitorului.

Stocul de încredere al unei instituții se modifică pe măsură ce investitorul de încredere confruntă raționamentul său cu procesele reale de interacțiune socială. Astfel, comportamentul sub nivelul așteptărilor al destinatarului real al încrederii va diminua stocul de încredere, iar cele peste nivelul așteptărilor îl mențin sau îl sporesc.

Un alt mod de a evalua imaginea unei organizații îl reprezintă metoda *diferențiatorului semantic*. Aceasta desemnează o „metodă de măsurare și analiză a conotațiilor semantice ale conceptelor sociale utilizate de oameni în relațiile sau interacțiunile lor”²⁵. Metoda presupune parcurgerea a două etape distincte. În prima etapă, cercetătorul va selecta conceptele care caracterizează un anumit spațiu semantic. În a doua etapă, fiecare din aceste concepte va fi alăturat unei scale cu șapte trepte, ale cărei sensuri extreme sunt reprezentate de perechi de adjective cu sensuri polare opuse: bun-rău, frumos-urât, mare-mic, puternic-slab, activ-pasiv, repede-lent etc.

În mod practic, la aplicare, se cere subiecților să atribuie fiecăruia dintre concepte o poziție pe fiecare scală asociată conceptului. În prelucrarea datelor astfel obținute, se va urmări variația scorurilor, identificând gradul de omogenitate sau diferențiere a conceptelor care aparțin aceluși domeniu semantic.

Evaluarea imaginii organizației se va face prin referirea subiecților mai întâi la o organizație ideală, iar apoi la organizația reală și concretă așa cum este percepută de subiecți. În acest caz, gradul de diferențiere între organizația ideală și cea reală poate da o măsură a discrepanței existente între cele două organizații, adică, în alți termeni, o măsură a deficitului de imagine al organizației reale față de cea ideală.

Evaluarea globală a imaginilor sociale ale organizațiilor este o metodă mai cuprinzătoare, care are în vedere problema coerenței și sensului imaginii (pozitivă sau

²⁴ Dumitru Sandu, *Sociologia tranziției – valori și tipuri sociale în România*, București, Editura STAF, 1996, p. 81

²⁵ Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, *Dicționar de sociologie*, București, Editura Babel, 1993, p. 171

negativă). În acest caz, trebuie formulată întrebarea dacă imaginile cu care operează o anumită organizație sunt coerente, pozitive sau negative.

Imaginile cu care operează o organizație trebuie să fie rezultatul analizelor care se fac de către structurile de relații publice. Imaginea globală a unei organizații poate cuprinde:

- *imaginea populației* din spațiul relevant pentru organizație; se exprimă prin nivelul de încredere în organizație (o vom numi *imaginea populației* și o vom nota cu *Ip*);
- *imaginea instituțiilor* statului și a partidelor parlamentare, obținută prin analiza documentelor oficiale elaborate de către acestea și a declarațiilor publice ale liderilor (o denumim *imaginea document* și o notăm cu *Id*);
- *imaginea partidelor politice extraparlamentare* și a *organizațiilor apolitice* (interne și internaționale), obținută prin analiza documentelor oficiale ale acestora și a declarațiilor publice ale liderilor, exprimate în mass-media (o denumim *imaginea extra-putere* și o notăm cu *Iep*);
- *imaginea mass-media*, exprimată prin rezultatul raportului dintre aprecierile pozitive/negative la adresa organizației (o numim *imaginea presă* și o notăm cu *Ipr*);
- *imaginea liderilor de opinie*, exprimată prin aprecierile pozitive sau negative la adresa organizației, prin diferite canale de comunicare (o denumim *imaginea opinie* și o notăm cu *Iop*);
- *autoimaginea organizației*, exprimată prin aprecierile făcute la diferitele niveluri de conducere și execuție ale organizației (o denumim *autoimagine* și o notăm cu *Iau*).

Deoarece partidele politice neparlamentare, organizațiile apolitice și neguvernamentale, liderii de opinie își exprimă, în principal, aprecierile la adresa organizației în presă și deoarece este nevoie de simplificarea procedurilor, imaginea relevantă cu care trebuie să opereze o organizație la nivel global este imaginea formată din: imaginea cetățenilor, imaginea organelor statului și partidelor parlamentare, imaginea presei și autoimaginea organizației.

Întrucât imaginea populației (care se testează cel puțin o dată pe an), imaginea organelor de stat și a partidelor parlamentare (care se materializează în legi și acte normative, de regulă, cu valabilitate de peste 4 ani) și autoimaginea (care se testează cel puțin o dată pe an) sunt relativ stabile, preocuparea structurilor specializate ale organizației trebuie să se îndrepte spre imaginea vehiculată de mass-media, care trebuie urmărită zilnic și analizată lunar, trimestrial, semestrial și anual.

Pentru a evalua coerența imaginii globale a organizației, trebuie să stabilim dacă au fost respectate criteriile de relevanță și apoi să analizăm compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea populației, imaginea instituțiilor de stat, imaginea presei și autoimaginea organizației. Dacă toate aceste imagini sunt compatibile (cu o anumită abatere admisă), atunci imaginea este coerentă. Indicatorul sintetic, în acest caz, este cel care exprimă compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea presei și autoimaginea organizației, dacă considerăm că imaginea cetățenilor și imaginea organelor statului rămân constante.

Evaluarea va avea în vedere toate imaginile relevante pentru organizație. Întotdeauna există mai multe imagini despre aceasta, iar imaginile cristalizate în interpretorii sociali de informații nu pot fi însumate și nici discriminate prin investigarea unora și ignorarea altora.

Imaginile cu care operează organizațiile trebuie să fie rezultatul analizei fiecărui *partener* cu care acestea întrețin relații – de la relații de conducere, control, cooperare, colaborare, până la relații concurențiale și conflictuale –, identificându-se caracterul imaginii (pozitivă, negativă), deficitul de imagine, elementele care potențează imaginea, elementele care erodează imaginea, elementele care conservă un anumit tip de imagine, factorii care ar putea duce la o răsturnare imagologică, precum și canalele cele mai eficiente de vehiculare a informațiilor între organizație și fiecare *partener* etc.

Din perspectiva invocată mai sus, gestionarea imaginii unei organizații se concretizează în activități distincte cu fiecare instituție, organizație, grup social, diferențiate în funcție de imaginea fiecăreia despre organizație. Această procedură permite analiza diferențelor dintre imagini, cauzele diferențelor la fiecare partener (interese, capacitatea de interpretare, deficit de informație etc.) și, în consecință, stabilirea măsurilor care să conserve sau să modifice imaginea – inclusiv prin corecții în organizație și în gestionarea ei –, astfel încât organizația să nu fie afectată, relațiile să poată fi stabilite și desfășurate în interesul organizației și al partenerilor cu care întreține aceste relații.

În cursul *Analiza imaginii organizațiilor*, evaluarea imaginii organizațiilor/personalităților se realizează, printr-o metodologie complexă, stabilindu-se tipologia imaginii în funcție de originea/sursa acesteia și de poziția organizației/personalității a cărei imagine se investighează față de actul comunicațional. În acest caz, analiza imaginii operează cu un set de elemente constant definite, denumite indicatori de imagine²⁶.

3.3. Analiza mediilor sociale care generează un anumit tip de imagine socială

Acest tip de analiză se impune pentru orice evaluare relevantă. Considerăm că, în acest caz, este necesar să fie analizate mai întâi mediile în care apar imaginile negative și, dintre aceste medii, categoria de cetățeni purtătoare a acestui tip de imagini.

Informațiile culese pentru a realiza diagnosticarea imaginii sociale a organizației trebuie să permită aprecierea măsurii în care imaginile sunt afectate de lipsa informațiilor, de interese sau de dificultăți de interpretare. Rezolvarea problemei impune răspunsuri valide la următoarele întrebări: *Ce informații lipsesc sau au fost falsificate?*, *Ce interese afectează imaginea socială a organizației?*, *Ce dificultăți de interpretare se manifestă?*

Răspunsul la prima întrebare va conduce la identificarea aspectelor mai puțin cunoscute despre organizație, a cauzelor informării insuficiente, deficiențelor din zonele de emisie și recepție a informațiilor, deficiențelor canalelor de vehiculare a informațiilor, deficiențelor de conținut și formă a mesajelor, punctelor de producere a distorsiunilor în comunicare, caracterului falsificării informațiilor (intenționat sau neintenționat) etc.

Răspunsul la cea de-a doua întrebare va indica dacă imaginea este afectată de interese de grup sau particulare și care este natura acestor interese. În cazul intereselor particulare, este foarte importantă cunoașterea statusului și rolului persoanelor

²⁶Vezi Bogdan-Alexandru Halic, Ion Chiciudean, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura comunicare.ro, 2004, passim

implicate: dacă sunt lideri de opinie, conduc mijloace de informare în masă, au calitatea de conducători ai unor organizații politice sau apolitice, ai unor structuri ale statului etc. Poziția acestor lideri este foarte importantă, pentru că ea se poate exprima în documentele emise de organizații, în deciziile lor, în atitudinea unor membri ai acestora etc. De foarte multe ori, imaginea personalităților de acest gen este înșușită de unele organisme interne și internaționale cu rol activ și de decizie în raport cu organizația.

Interesele de grup, în cele mai multe cazuri, iau forma intereselor ideologice, politice, religioase etc. și, de aceea, ele trebuie tratate individual și cu multă atenție, respectând libertatea de credință și de exprimare prevăzută în Constituția României și în documentele organizațiilor regionale și globale. Se va acorda atenție, în primul rând, intereselor ireconciliabile, contrare intereselor organizației și mediului său relevant.

Răspunsul la a treia întrebare presupune investigarea posibilităților de interpretare ale diferitelor categorii de cetățeni, sistemul de referință al acestora, tipurile de mesaje interpretate nesatisfăcător, mesajele la care se manifestă cele mai mari dificultăți de interpretare, zonele și mediile în care sunt receptate preponderent mesajele rezultate din funcționalitatea organizației, zonele și mediile în care sunt receptate preponderent mesajele emise deliberat de către structurile specializate ale organizației²⁷.

Întrebări și probleme:

1. Cum explicați gestionarea imaginii ca funcție a managementului organizației?
2. Care sunt elementele unei strategii de construcție a imaginii organizației?
3. Care sunt asemănările și deosebirile dintre informarea publică și publicitate?
4. În ce constă rolul liderilor de opinie?
5. Care sunt criteriile de evaluare a imaginii organizațiilor?
6. Care sunt modalitățile de evaluare a imaginilor sociale?

Activitate practică:

Creați un eveniment, plecând de la analiza consecințelor lui asupra imaginii unei organizații concrete.

²⁷ Ion Chiciudean, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, București, Editura Licorna, 2000, pp. 234-235

Bibliografie selectivă

- BALABAN, Delia Cristina, RUS, Flaviu Călin (coordonatori), *PR Trend*, București, Editura Tritonic, 2007
- CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, București, Editura Licorna, 2000, partea a 2-a
- COMAN, Cristina, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004
- DAVID, George, *Relații publice – garanția succesului*, Ediția a II-a, București, Editura Oscar Print, 2003
- WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., *Public Relations: Strategies and Tactics*, Harper Collins Publishers Inc., New York, 1992
- DOBRESCU, Paul, BÂRGĂOANU, Alina, *Mass-media și societatea*, București, Editura comunicare.ro, 2003
- MUCCHIELLI, Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008
- NEWSOM, Doug, TURK, Judy VanSlike, KRUCKEBERG, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003
- NICOLA, Mihaela, PETRE, Dan, *Publicitate*, București, Editura comunicare.ro, 2001
- KOTLER, Philip, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998
- MOLDOVEANU, Maria, MIRON, Dorina, *Psihologia reclamei. Publicitatea în afaceri*, București, Editura Libra, 1995
- SIRETEANU, Ana Maria, *Media și imagologia*, București, Editura Tritonic, 2005

TEMA 3

TIPURI DE CRIZE

1. Aspecte generale

Aproape în orice domeniu al activității umane există preocupări privind disfuncționalitățile care pot să apară în interiorul lui și, de aceea, se studiază cauzele, modul de apariție și manifestare a acestora, consecințele lor. Crizele sunt astfel de disfuncționalități. Ele au implicații majore în viața și activitatea oamenilor, cu consecințe și urmări aproape întotdeauna nedorite. Poate, de aceea, majoritatea domeniilor științifice și-au elaborat propria lor concepție despre crize.

Economiștii analizează criza după criterii specifice, atribuindu-i caracteristicile unor fenomene cu urmări nefaste pentru organizații, instituții și grupuri sociale afectate: inflația, șomajul, stagnarea, recesiunea etc. Politologii vizează aspectele negative ale implicării politicului, atribuind cauzele crizelor unor fenomene legate de eșecul conducerii politice, de aspectele neguvernabilității, de inconsistența și incoerența sistemului politic, de inabilitatea partidelor politice de a rezolva conflictele sociale. Sociologii identifică originea crizelor în inechitățile sociale, în scăderea motivației și a inițiativei, în revolta împotriva autorităților, în defecțiunile manifestate la nivelul mecanismelor de control social, în declinul moștenirii familiale, comunitare, civice și religioase. Istoricii evaluează situațiile de criză la nivel global, punându-le pe seama dezechilibrelor ce apar între elementele componente ale societăților datorită unor fenomene de dinamică socială: creșterea puterii militare a unor state, accentuarea tehnologizării etc. Psihologii consideră criza drept o destructurare a identității indivizilor, a simțului lor de evaluare și semnificare datorate impulsurilor instinctuale, o influență a forțelor inconștientului colectiv, un efect al experiențelor traumatice datorate nașterii, bolii, accidentelor, declinului empatiei și îndrumării parentale, experiențelor sociale care i-au făcut pe indivizi să se simtă ca niște obiecte, implicațiile impuse de teama și negarea morții etc.

1.1. *Conflictologia* analizează stările de conflict ca stări de criză. Însă criza este privită nu numai ca disfuncție, ci și ca oportunitate. Din perspectiva acestei discipline, conflictul nu trebuie privit ca fiind neapărat ceva malign, de care trebuie să ne ferim, ci ca fenomen firesc, inherent interacțiunii sociale, generat de diversitatea oamenilor și de unicitatea fiecărui individ. „Conflictul poate deschide căi largi de schimbare sau ne poate incita să ne implicăm. Abilitățile de rezolvare a conflictelor nu garantează întotdeauna soluția, dar pot face din conflict un prilej de a te cunoaște mai bine pe tine însuși și pe ceilalți”¹. Conflictul trebuie văzut, în acest caz, ca o realitate care reprezintă, de fapt, o oportunitate și o șansă de a înlătura unele disfuncții, de a face ca lucrurile să meargă bine. Conflictul ca fenomen social este inevitabil, de multe ori având menirea de reînnoire a întregului sistem. Evoluția continuă a societății generează schimbări semnificative la nivelul relațiilor dintre oameni, dintre oameni și organizații, dintre organizații, determinând schimbări la nivelul interacțiunii sociale

¹ Helena Cornelius, Shoshana Faire, *Știința rezolvării conflictelor*, București, Editura Știință & Tehnică, 1996, p. 21

globale, care generează, astfel, o „metamorfoză a conflictului”². Această metamorfoză evidențiază caracterul multivalent al conflictului ce relevă cauze, intensitate, violență și efecte diferite în funcție de spațiul în care se manifestă, subiecții care îl declanșează și contextul în care are loc. Astfel, conflictul generează o continuă „reajustare” a realului, întrucât „procesele din cadrul sistemului social operează pentru a menține, schimba, crește, descrește nu doar integritatea sistemului, dar și adaptabilitatea sa”³, ca un rezultat direct „al nevoii de eliberare a unei tensiuni care există între părți”⁴. Ca urmare, nu toate conflictele trebuie privite ca disfuncționale. Unele dintre ele pot avea un caracter funcțional, îndeplinind un important rol stimulator, concurențial, dinamizator al gândirii și acțiunii. „Conflictul poate fi pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv, în funcție de ceea ce facem noi cu el. Categorie însă, conflictul este doar rareori static – el se poate schimba oricând. Uneori putem să-i schimbăm cursul doar privindu-l în perspectivă”⁵.

Un punct de vedere deosebit de interesant privind evoluția conflictului este prezentat în lucrarea *Psihologia rezolvării conflictului*. În această lucrare, Morton Deutsch enumeră următorii factori care afectează cursul conflictului: orientarea părților față de conflict (cooperarea, acomodarea, competitivitatea, evitarea conflictului sau atitudinea de cooperare, atitudinea individualistă și atitudinea competitivă), personalitățile părților aflate în conflict (cooperativ față de competitiv, egalitar față de non-egalitar, socioemoțional față de orientat spre sarcină, formal față de informal), problemele implicate în conflict (resurse, preferințe și neplăceri, credințe, valori, natura relației sau atributele problemei: tipul, dimensiunea, rigiditatea), contextul socio-cultural (diferențe culturale, valori aflate în conflict, prejudecăți și comportamente ofensatoare, etnocentrism etc.), procese implicate în perpetuarea și escaladarea conflictului (o situație socială anarhică, o orientare victorie-înfrângere sau una competitivă, conflicte interne care se transformă în conflict extern, rigiditate cognitivă, judecăți și percepții greșite, angajamente nesăbuite etc.)⁶.

Conflictologia pune în evidență etapele pe care le parcurge conflictul în evoluția sa: dezacordul; confruntarea; escaladarea; de-escaladarea; rezolvarea.

Dezacordul debutează prin simple neînțelegeri, scoțând în evidență diferențierea indivizilor sau grupurilor prin modul lor de a fi și a gândi. Se relevă posibilitatea atât a unor pseudo-neînțelegeri și false conflicte, cât și a unor divergențe minore care, nesesizate, pot degenera în conflicte majore.

Confruntarea adâncește diferențele dintre indivizi (grupuri) prin faptul că fiecare parte își susține poziția, accentuând pe erorile de gândire și comportamentul celorlalți. În această situație, acțiunea de persuasiune devine exagerată, expresia emoțională dominând categoric asupra argumentelor logice. Mai mult decât atât, rata comunicării scade dramatic, creându-se stări de stres, frustrare, atmosferă tensionată.

Escaladarea se caracterizează prin faptul că tensiunile și ostilitățile dintre indivizi (grupuri) sunt scăpate de sub control, reacțiile de autoapărare ale fiecărei părți stârnind agresiune maximă. În acest moment se atinge punctul culminant.

² Michael Barkun, *Conflict Resolution through Implicit Mediation*, în „The Journal of Conflict Resolution”, Vol. 8, No. 2 (Jun.1964), p. 121

³ Jonathan H. Turner, *A Strategy for Reformulating the Dialectical and Functional Theories of Conflict*, în „Social Forces”, Vol. 53, No. 3 (Mar. 1975), p. 434

⁴ Lewis A. Coser, *Les fonctions du conflit social*, Paris, Editura Presses Universitaires de France, 1982, p. 33

⁵ Helena Cornelius, Shoshana Faire, *op.cit.*, p. 22

⁶ Marton Deutsch, *Soluționarea conflictelor constructive. Principii, instruire și cercetare*, în Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coordonatori), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Iași, Editura Polirom, 1998, pp. 166-172

De-escaladarea marchează etapa în care indivizii (grupurile) fac eforturi reale pentru a ajunge la un acord în ceea ce privește rezultatele discuțiilor. Se fac concesii, se demarează un proces spre înțelegere.

Rezolvarea vine atunci când starea conflictuală dispare datorită unor intervenții legale de tip instituțional, demarării unor negocieri și realizării unor compromisuri, stimulării posibilităților de comunicare deschisă între părți, care face posibilă captarea bunăvoinței părților adverse.

Principalele tipuri de conflicte sunt: dezacordul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea, criza.

Dezacordul este definit drept sentiment intuitiv ce semnalează că ceva nu este în ordine, chiar dacă nu se poate spune ce anume. În acest moment trebuie să se acorde atenție instituției, atenție care poate face posibilă sesizarea dezacordului.

Incidentul este indiciul că te afli într-un conflict, el relevându-se, de obicei, prin fapte minore. Un incident poate fi o problemă simplă, însă, prost percepută, poate să escaladeze.

Neînțelegerea este starea în care oamenii se înțeleg greșit unii pe alții, trăgând concluzii eronate în legătură cu o situație, de obicei cauzată de comunicări neclare sau de lipsa de legături între preopinienți.

Tensiunea este un simptom evident, ea distorsionând percepția asupra altor persoane, relația dintre părți fiind afectată de atitudini negative și opinii inflexibile. Sentimentele dintre grupuri și persoane se înrăutățesc semnificativ, relația dintre ele transformându-se în sursă de îngrijorare permanentă.

Criza este un simptom extrem de evident prin faptul că ea relevă conflictul deschis, confruntarea. Violența este un semn indubitabil al crizei, obiectivat în faptul că oamenii întrec măsura și se lasă dominați de sentimente și instincte primare. Comportamentul lor normal încetează, iar ei săvârșesc uneori acte necugetate⁷.

1.2. *Conflictele ce au loc pe plan internațional* sunt considerate drept crize. Recunoașterea și evaluarea lor impune analiza contextului în care se pot produce, cunoașterea dinamicii riscurilor și amenințărilor în raport cu natura și categoria intereselor pe care acestea le-ar compromite, aprecierea nivelului contradicțiilor interne, zonale sau regionale: dezechilibrele economice, tehnico-științifice, politice, culturale; raporturile de forțe puternic afectate; prăbușirea unor sisteme economice, politice și de securitate; fenomenele care generează amenințări și provocări; nerespectarea sistemului de tratate care garantează pacea și securitatea etc.

Pentru a identifica o criză în contextul relațiilor internaționale, trebuie sesizate următoarele aspecte și fenomene:

- a) existența sau apariția unui diferend și/sau conflict între doi sau mai mulți subiecți care, în majoritatea cazurilor, sunt state, grupări de state, colectivități, organisme și organizații nonstatale;
- b) decelarea faptului că părțile iau atitudine și adoptă o strategie, pe plan intern și internațional, care urmărește folosirea mijloacelor de putere de care dispun în scopul preservării propriilor interese;
- c) aspectele de compatibilitate/incompatibilitate între strategiile adoptate: dacă strategiile sunt compatibile, rezultă un diferend; dacă strategiile sunt incompatibile, rezultă un conflict de interese (când apărarea intereselor unei părți obstrucționează sau compromite interesele celeilalte părți).

⁷ Helena Cornelius, Shoshana Faire, *op. cit.*, pp. 23-25

În continuare, se pune problema negocierilor, medierilor și compromisului sau problema suspendării dialogului și a confruntării. Dacă părțile nu ajung la un compromis, *ele vor folosi toate mijloacele de putere într-o manieră coercitivă*, atât pentru apărarea intereselor și îndeplinirea obiectivelor inițiale, cât și pentru realizarea lor în detrimentul adversarului – calea care duce la *conflict*. *Folosirea mijloacelor de putere într-o manieră coercitivă este indicatorul esențial pentru identificarea crizei*. Dacă una dintre părți folosește și mijloace de putere militară pentru amenințarea adversarului sau agresarea directă a acestuia, se poate aprecia că s-a ajuns la *conflict armat*.

1.3. *Conflictul între grupuri* în cadrul organizațiilor poate apărea dacă există cel puțin trei elemente: a) identitate de grup; b) diferențieri observabile între grupuri și c) frustrarea.

a) *Identitatea* apare atunci când angajații se percep ca fiind parte a unui grup sau departament distinct. Ceea ce înseamnă că grupurile au „un sentiment de apartenență la un «noi», care le permite membrilor lor să se identifice ca aparținând unei entități distincte”⁸, în timp ce „astfel de distincții duc întotdeauna la ostilitate față de spațiul de dincolo de demarcațiile grupului”⁹.

b) *Diferențierea* se instalează în cazul apariției unor diferențe observabile între grupuri, cum ar fi: localizarea grupului într-un spațiu specific; absolvirea de către membrii grupului a unor școli care le conferă o specializare anume; ocuparea de către grup a unor funcții într-un anumit departament. Abilitatea individului de a se identifica drept parte a unui grup și de a observa diferențele față de alte grupuri este neapărat necesară pentru apariția conflictului.

c) *Frustrarea* survine din faptul că îndeplinirea obiectivelor unui grup determină nerealizarea obiectivelor altui grup și blocarea acestuia. Frustrarea nu trebuie să fie severă, ea poate fi anticipată și, în acest caz, apare posibilitatea stopării conflictului dintre grupuri.

Conflictul dintre grupuri poate să apară atunci când un grup încearcă să-și consolideze poziția în relațiile cu celelalte grupuri. Ca urmare, conflictul intergrupuri poate fi definit *ca fiind comportamentul care apare între grupurile organizaționale când participanții se identifică cu un grup și percep că alte grupuri ar putea bloca atingerea obiectivelor sau așteptărilor propriului grup*.

Conflictul presupune confruntarea directă dintre grupuri, opoziția lor fundamentală. El este similar competiției dintre părți adverse, însă este mult mai sever. Competiția implică rivalitatea dintre grupuri în cursa pentru câștigarea unui obiect (situație, poziție etc.) comun, în timp ce conflictul presupune o interferență directă în atingerea scopurilor.

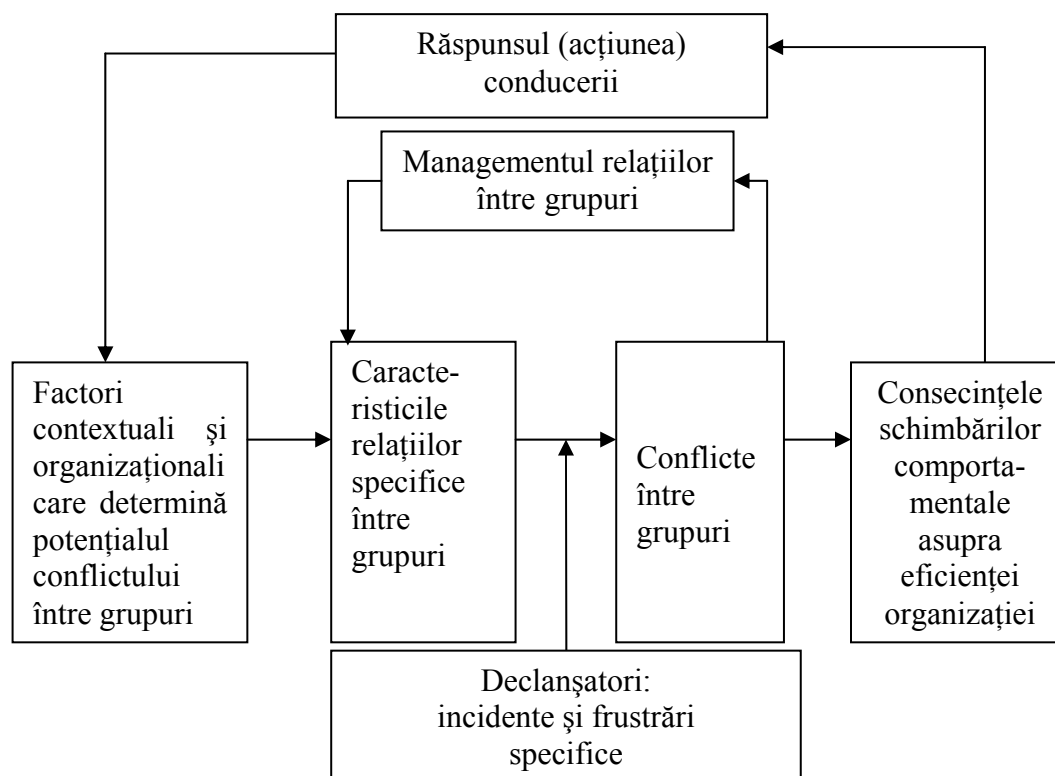
Conflictul intergrupuri în cadrul organizațiilor se poate produce atât în plan vertical, cât și în plan orizontal. *Conflictele în plan orizontal* se produc între grupuri sau departamente aflate pe același nivel ierarhic. Sectorul productiv poate avea dispute cu cel de control al calității din cauza unor proceduri noi de verificare a calității, care reduc eficiența producției. Departamentul de vânzări poate să intre în dezacord cu cel financiar privind politica de credite, care face dificilă atragerea unor noi clienți. Departamentul proiectare-design și cel de vânzări s-ar putea confrunta în legătură cu designul unor produse noi. În consecință, coordonarea de

⁸ Johnson G. Allan, *Dicționarul Blackwell de sociologie*, București, Editura Humanitas, 2007, p. 176

⁹ *Ibidem*, p. 177

un anumit fel, în plan orizontal, este necesară pentru a reduce conflictul și a obține colaborarea. *Conflictul vertical* apare între oricare dintre nivelurile ierarhice în probleme care privesc controlul, puterea, scopurile (obiectivele), salarizarea și beneficiile. Cea mai vizibilă formă a conflictului vertical apare între conducere și muncitori și este adesea definită de relațiile conflictuale dintre sindicate și patronat.

1.3.1. *Modelul conflictului intergrupuri în organizație* este ilustrat de schema prezentată în continuare¹⁰:



Căsuțele din partea stângă a schemei reprezintă factorii organizaționali și intergrupali care creează condițiile pentru conflictul dintre grupuri. O anumită situație între grupuri poate conduce la conflict, mai ales când un incident sau o frustrare declanșează o dispută. Căsuțele de deasupra indică acțiunile prin care managerii pot controla conflictele iminente.

1.3.2. *Principalii factori contextuali și organizaționali* care determină potențialul conflictului dintre grupuri sunt: mediul, mărimea, tehnologia, obiectivele, structura.

Mediul acționează prin dimensiunile și caracteristicile sale. Departamentele sunt create pentru a se relaționa cu domenii principale din mediul extern organizației. Pe măsură ce incertitudinea și complexitatea mediului cresc, sporesc și diferențele între departamente în ceea ce privește aptitudinile, atitudinile, puterea, obiectivele operaționale. Fiecare departament este ajustat în așa fel încât să se potrivească domeniului specific din mediu și astfel se diferențiază tot mai

¹⁰ Richard E. Walton, John E. Dutton, *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*, „Administrative Science Quarterly”, 14 (1969), pp. 73-74

accentuat de alte grupuri organizaționale. Mai mult decât atât, creșterea competiției a dus la apariția cererilor pentru prețuri mici, calitate sporită și servicii mai bune. Aceste cereri s-au transformat într-o presiune crescândă asupra obiectivelor organizației, determinând, în consecință, conflicte sporite între departamente.

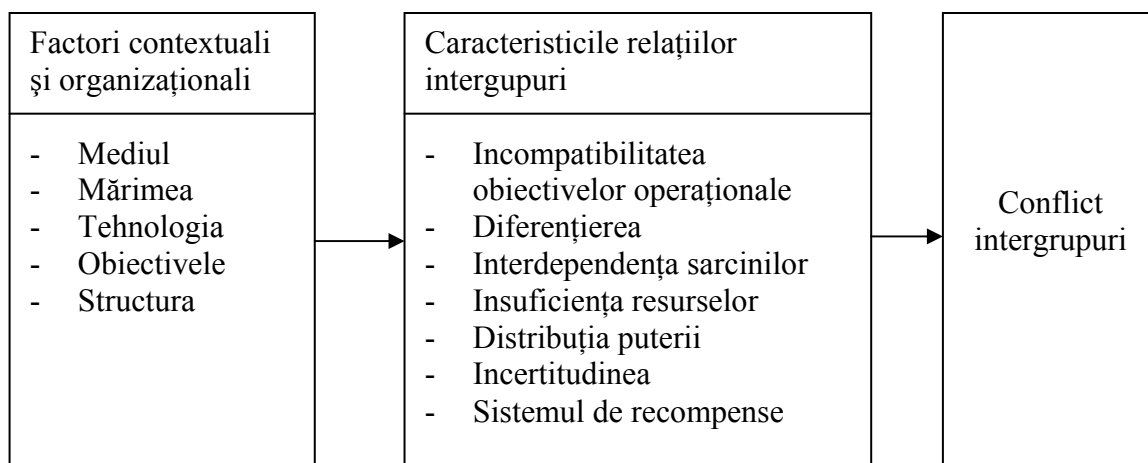
Mărimea. Pe măsură ce organizațiile cresc în mărime, ele se divizează într-un număr sporit de departamente. Membrii departamentelor încep să creadă despre ei că sunt diferiți și încep să ridice bariere între ei și celelalte departamente. Angajații se simt izolați de ceilalți oameni din organizație. Apar, astfel, diferențe între departamente, în ceea ce privește ierarhia, mărimea, puterea, resursele.

Tehnologia determină intersectarea sarcinilor între departamente, precum și interdependența între acestea. Grupurile care au sarcini interdependente se relaționează mai des și folosesc în comun resursele. Interdependența creează frecvent situații care pot conduce la conflict.

Obiectivele generale ale unei organizații sunt fărâmițate în obiecte operaționale care ghidează activitatea fiecărui departament. Obiectivele operaționale urmărite de departamentele marketing, financiar, juridic și personal par să se excludă reciproc. Îndeplinirea obiectivelor unui departament poate bloca îndeplinirea obiectivelor altui departament, creând astfel un conflict.

Structura organizațională reflectă diviziunea muncii, precum și sistemele care înlesnesc controlul și coordonarea. Ea definește grupurile departamentale și, deci, loialitatea angajatului la un grup bine definit. Alegerea structurii pe compartimente specifice deschide posibilitatea unor situații concurențiale între ele, mai ales pentru resurse.

Mediul, mărimea, tehnologia, obiectivele și structura sunt elemente ale contextului organizațional care contribuie, mai mult sau mai puțin, la conflictele care apar între departamente. Aceste dimensiuni contextuale se transformă în *șapte caracteristici ale relațiilor* interdepartamentale care influențează frecvența, extinderea și intensitatea conflictelor dintre departamente. Ele sunt: incompatibilitatea obiectivelor operaționale, diferențierea, interdependența sarcinilor, insuficiența resurselor, distribuția puterii, incertitudinea și sistemul de recompense¹¹.



¹¹ Benson S. Shapiro, *Can Marketing and Manufacturing Coexist?*, „Harvard Business Review”, 55 (September-October 1977), pp. 104 -14

Incompatibilitatea obiectivelor operaționale este, de multe ori, cea mai importantă cauză a conflictelor intergrupuri dintr-o organizație. Obiectivele operaționale ale fiecărui departament reflectă obiectivele specifice pe care fiecare membru încearcă să le atingă. Îndeplinirea obiectivelor unui departament se interferează adesea cu obiectivele altui departament.

Diferențierea poate fi definită ca stare a diferențelor de orientare cognitivă și emoțională între managerii departamentelor funcționale. Specializarea funcțională solicită oameni cu educație, aptitudini, atitudini și orizonturi de interpretare specifice. După ce au devenit, însă, membri ai unui anumit departament, oamenii sunt influențați de normele și valorile departamentale. Raportarea la valori și tratamentul personalului diferă între departamente, și aceasta poate constitui o sursă de conflict.

Interdependența sarcinilor se referă la dependența reciprocă a unor structuri privind materialele, resursele sau informațiile. Interdependența secvențială înseamnă că ieșirile de la un departament merg la intrarea altui departament. Interdependența reciprocă presupune ca departamentele să schimbe reciproc materiale și informații. În general, pe măsură ce interdependența crește, crește și potențialul pentru conflict. În cazul interdependenței totale, unitățile au puțină nevoie de interacțiune și conflictul este iminent.

Insuficiența resurselor este o altă sursă de conflict. Ea constă în competiția dintre grupuri pentru ceea ce membrii percep a fi resurse limitate. Organizațiile au resurse limitate de bani, facilități fizice, resurse de conducere și umane, pe care să le pună la dispoziție departamentelor. În dorința de a-și atinge scopurile, grupurile încearcă să-și sporească resursele. Aceasta le atrage în conflict.

Distribuția puterii produce repartizarea ei inegală. Diferențele de putere se dezvoltă chiar și atunci când departamentele se găsesc la același nivel ierarhic pe schema organizațională. Unele departamente asigură salarii mai valoroase sau reduc în mod substanțial incertitudinile salariilor. Diferențele de putere produc motive de conflict, mai ales dacă relațiile de muncă actuale nu reflectă puterea dorită.

Incertitudinea și schimbările trăite de departamente pot duce la conflicte. Când activitățile sunt previzibile, departamentele își pot evalua propria poziție și stare. Ele se pot lansa pe reguli și decizii anterioare pentru a rezolva problemele pe care le au. Când factorii de mediu se schimbă repede sau problemele care apar sunt puțin înțelese, departamentele s-ar putea să fie nevoite să-și redimensioneze sarcinile. Managerii trebuie să determine modalitățile de rezolvare a noi probleme. Granițele teritoriilor sau jurisdicției departamentelor se șterg. Membrii unui departament ar putea să-și asume mai multe responsabilități, numai pentru a face ca alte grupuri să se simtă invadate.

Sistemul de recompense este răspunzător de gradul în care departamentele cooperează sau se confruntă. Când managerii departamentelor sunt recompensați mai degrabă pentru îndeplinirea sarcinilor de bază ale organizației decât pentru cele departamentale, cooperarea interdepartamentală este mare.

1.4. *Conflictele care apar pe timpul negocierii.* În cele mai multe cazuri, pe timpul crizelor în organizații, comunicarea îmbracă formele negocierii. Prin urmare, este important să analizăm și acest tip de conflicte. Din perspectiva negocierii, conflictele sunt rezultatul unei comunicări negative. Ele emană, în general, din zone de divergență opunând două sau mai multe persoane. Diferențele de interese, de opinii, de convingeri, de valori sau de percepție a realității se transformă în antagonisme și confruntare, elemente care generează și modelează

conflictele în evoluția lor. Fazele de evoluție a unui conflict sunt: constatarea unei divergențe de către una dintre părți; alimentarea dezacordului de către una dintre părți, „ruperea” cooperării de către una dintre părți; izbucnirea conflictului¹².

Din perspectiva conținutului și a structurii, conflictul include o parte afectivă (frustrări și emoții) și o parte intelectuală (analiză, argumente și demonstrații). Natura afectivă este alimentată de diverse atitudini verbale și comportamentale în raport cu sentimentele celor care provoacă sau întrețin aceste conflicte (rivalitatea, teama, ironia, complexe de inferioritate sau de superioritate, umilința, subaprecierea etc.). Natura intelectuală a conflictului se bazează pe judecăți și moduri de analiză diferite, pe mijloace diferite în îndeplinirea scopurilor. Dar realitatea este complexă. În cele mai multe cazuri, natura conflictelor este mixtă, ele relevă, în același timp, aspecte afective și intelectuale, elemente care se influențează reciproc¹³.

Amploarea unui conflict este dată de miza lui și de numărul total al punctelor de dezacord între părțile care se opun. Cu cât miza și numărul punctelor divergente sunt mai mari, cu atât cresc importanța și amploarea conflictului. Dar, în realitate atât miza, cât și numărul punctelor de dezacord sunt variabile, în funcție de situația care le generează și le alimentează. Această variabilitate a mizelor și divergențelor generează patru tipuri de conflicte distincte: a) conflict cu miză importantă și multe divergențe; b) conflict cu miză slabă și multe divergențe; c) conflict cu miză importantă și unele divergențe; d) conflict cu miză slabă și câteva divergențe¹⁴.

2. Tipuri de crize

Tipurile de crize pot fi stabilite în funcție de criteriile pe care le aplicăm în clasificare: tipul de soluții oferite la provocările mediului social; tipul de mediu în care are loc criza; domeniul în care apare criza; urgența rezolvării crizei; nivelul la care apare criza.

- ✓ După tipul de soluții și modul de rezolvare, identificăm:
 - a) crize de dezvoltare;
 - b) crize de legitimitate;
 - c) crize de onestitate;
 - d) crize de competență.
- ✓ După tipul de mediu:
 - a) crize interne;
 - b) crize externe.
- ✓ După domeniul în care apare criza:
 - a) crize politice;
 - b) crize economice;
 - c) crize ideologice;
 - d) crize culturale;
 - e) crize organizaționale;
 - f) crize de comunicare;
 - g) crize mediatice;
 - h) crize de imagine.

¹² Hassan Souni, *Manipularea în negocieri*, Oradea, Editura Antet, 1998, p. 105

¹³ *Ibidem*, pp. 106-107

¹⁴ *Ibidem*, p. 109

- ✓ *După urgența rezolvării:*
 - a) crize imediate;
 - b) crize urgente;
 - c) crize susținute.
- ✓ *După nivelul la care apare criza:*
 - a) crize locale;
 - b) crize naționale;
 - c) crize zonale;
 - d) crize continentale;
 - e) crize mondiale.

2.1. *Criza de dezvoltare.* Acest tip de criză apare în condițiile existenței unor procese specifice care se dezvoltă în interiorul unui anumit mod de procesare a informației sociale (de exemplu, epocile istorice cunoscute), ce generează, din interior, soluții alternative la soluțiile tradiționale. Conflictul apare, în acest caz, între vechiul tip și noul tip de gestionare socială. De exemplu, Revoluția burgheză din Franța (1789) reprezintă, în această accepțiune, o criză de dezvoltare. Criza de dezvoltare relevă faptul că tipul tradițional de soluție pentru rezolvarea problemelor într-o societate a ajuns la limită, și-a epuizat posibilitățile de rezolvare. Apar probleme sociale care nu mai pot fi rezolvate în limitele soluțiilor existente, impunându-se afirmarea unor forțe sociale care să construiască soluții alternative. *Esența crizei de dezvoltare este, deci, confruntarea între două alternative.*

La nivelul organizațiilor, numim *crize de dezvoltare* situațiile în care modalitățile de procesare a informațiilor dominante în organizații nu mai pot să soluționeze situații generate de noile capacități informaționale, mai performante, care se dezvoltă în interiorul acestora și în organizarea socială din care face parte organizația. Cât timp oamenii nu dețin capacități informaționale care să-i ajute să proiecteze reorganizarea organizațiilor, această reorganizare se produce prin crize de dezvoltare. Dinamica necesităților și a posibilităților de a le satisface induce și întreține în organizările sociale poziții diferite, tensiuni, situații conflictuale, confruntări care aduc periodic organizațiile în situații limită ce nu pot fi depășite decât prin ample discontinuități.

2.2. *Criza de legitimitate.* Nu toate societățile au identificat alternative viabile la soluțiile tradiționale. Ca urmare, un anumit tip de soluție devine nefuncțional, își pierde credibilitatea, în condițiile în care nu există o soluție alternativă conturată. În cadrul crizei de legitimitate, nu se constată o confruntare între soluții alternative (caracteristică a crizei de dezvoltare), ci o *cantonare în cadrul unei soluții care și-a atins limitele funcționale*. Spre deosebire de crizele de dezvoltare, în cadrul crizelor de legitimitate, modalitățile de procesare a informațiilor din organizații nu mai pot soluționa dificultățile produse în funcționarea și reproducerea organizațiilor de consecințele derivate ale propriilor erori și limite. Ca urmare, în astfel de situații, conservarea modalităților de procesare a informațiilor ce domină organizația nu se mai justifică. Sunt legitime încercările de a construi alte modalități de procesare socială a informațiilor, cu toate consecințele care decurg din acestea.

2.3. *Criza de onestitate.* Acest tip de crize este strâns legat de crizele de dezvoltare și de crizele de legitimitate. Sunt posibile situații în care oamenii implicați în gestionarea unei organizații, deși dispun de modalități performante de procesare a informațiilor, să le utilizeze în modalități neadecvate cu scopuri

ascunse (de pildă, pentru a obține avantaje personale), producând situații care periclitează organizația, capacitatea ei funcțională și de reproducere. Periclitarea stării organizației constituie *esența crizei de onestitate*.

2.4. *Criza de competență*. Pentru situațiile care periclitează o organizație, în care se ajunge ca urmare a limitelor oamenilor implicați în gestionarea ei, care nu se dovedesc capabili să proceseze informații la nivelul posibilităților oferite de orizontul informațional în care acționează, considerăm adecvată expresia crize de competență. Crizele de gestionare pot pune în situații de insecuritate și organizările sociale care înglobează organizațiile. Ele pot aduce în stare de insecuritate maximă chiar și națiunile.

2.5. *Criza internă*. Acest tip de criză domină atât interiorul unei organizații/instituții, cât și interiorul mediului social nerelevant al acestora, mediului-sarcină al organizației/instituției. Sunt considerate crize interne atât crizele la nivel departamental, de ramură, cât și crizele din interiorul statului național. Crizele interne pot degenera și se pot transforma în crize externe. Ele contaminatează vecinătatea specifică apropiată (organizațiile din același domeniu pe lanțul productiv orizontal), apoi vecinătatea specifică îndepărtată (organizațiile din același domeniu pe lanțul productiv vertical), ca, în cele din urmă, să afecteze domeniile conexe. De exemplu, o criză politică poate degenera în criză economică, culturală etc. Criza economică poate produce, la rândul ei, crize în toate celelalte domenii de activitate.

2.6. *Criza externă*. Sunt considerate crize externe cele care acționează în exteriorul organizațiilor, instituțiilor, domeniilor specifice, în afara teritoriului național. Însă aceste crize pot afecta organizațiile în modalități diverse, determinând apariția și dezvoltarea unor crize interne.

2.7. *Criza imediată* se petrece brusc și neașteptat, nelăsând timp pentru analiză și planificare. Rezolvarea acestei crize presupune lucrul în avans dedicat analizei posibilităților de apariție și realizării unui plan de gestionare a crizelor care să elimine, pe cât posibil, confuziile și reacțiile întârziate.

2.8. *Criza urgentă* erupe brusc, după o scurtă perioadă de incubație, lăsând un oarecare timp pentru planificarea forțelor și mijloacelor de intervenție. Exemplele relevă insatisfacțiile membrilor organizației ce se transformă în greve, abuzul substanțial în serviciu care determină nemulțumirea angajaților etc.

2.9. *Criza susținută* este o criză de lungă durată, ea persistă mai mult timp și, ca urmare, este mai ușor de analizat și planificat. Totuși, trebuie menționat că o astfel de criză poate produce un deficit de imagine profund și persistent.

Crizele organizaționale, crizele de comunicare, crizele mediatice și crizele de imagine vor fi tratate separat, în teme distincte. Celelalte tipuri de crize invocate la această temă nu fac obiectul cursului de gestionare a crizelor de imagine. În acest curs ne vom referi, în primul rând, la crizele care se manifestă în organizații.

Literatura de specialitate evidențiază o preocupare accentuată pentru stabilirea tipurilor de crize ce se manifestă în spațiul organizațional și extraorganizațional. Această preocupare este legitimă dacă ținem seama de faptul că identificarea tipului de criză este un pas important în managementul performant al acesteia. Tipologia crizelor este relativ diversificată, în funcție de criteriile folosite în clasificare. În cele mai multe cazuri, aceste criterii sunt elaborate avându-se în vedere cauzele care au generat criza, formele de manifestare și consecințele

acesteia. Autorii lucrării *Totul despre relațiile publice* stabilesc tipologia crizelor în funcție de următoarele criterii: sursa crizelor, caracterul violent (cataclisme: pierderea imediată de vieți omenești și de proprietăți) și caracterul nonviolent (o transformare bruscă, dar distrugerile, dacă există, apar cu întârziere) al acestora. Pe baza acestor criterii, ei au propus următoarele tipuri de crize:

- ✓ *Provocate de natură:*
 - a) violente: cutremure, incendii, furtuni;
 - b) nonviolente: epidemii virale, atacuri ale insectelor, seceta;
- ✓ *Intenționate:*
 - a) violente: acte de terorism, modificarea produselor, când aceasta are ca rezultat pierderi de vieți omenești;
 - b) nonviolente: amenințări cu bombă, preluări ostile de companii, zvonuri răuvoitoare;
- ✓ *Neintenționate:*
 - a) violente: explozii, focuri, scurgeri de substanțe toxice, alte accidente;
 - b) nonviolente: probleme cu produsul, căderi de cote bursiere, eșecuri în afaceri¹⁵.

Tom Curtin, în lucrarea *Managing a Crisis*, clasifică crizele după cauzele care le-au generat, stabilind trei tipuri de crize: a) *crizele care apar din cauza activității defectuoase a organizației*: accidente, deversări de produse chimice, comercializarea unor produse defecte cu consecințe nefaste asupra sănătății oamenilor; b) *crizele fabricate* pentru punerea într-o lumină nefavorabilă a unei companii concurente, adversar politic etc.; c) *crizele cauzate de escaladarea unor accidente*: accidentul nuclear de la Cernobîl, urmat de activitatea organizațiilor ecologiste etc.¹⁶ O sinteză deosebit de edificatoare a tipologiilor crizelor, elaborată de mai mulți autori de prestigiu, este prezentată de Cristina Coman în două lucrări de referință: *Relațiile publice – principii și strategii* și *Relațiile publice și mass-media*¹⁷.

Tipologiile crizelor pot fi simple sau complexe (detaliată), opiniile privind utilitatea lor fiind destul de diversificate. Patrick Lagadec, într-o lucrare de referință în domeniul crizelor, consideră că nu există tipologii conturate greșit, ci doar utilizări greșite ale acestora. Astfel, în cazul clasificărilor foarte detaliate, poate apărea riscul analizei rigide a subiectului analizat, iar în cazul clasificărilor realizate în funcție de anumite axe poate apărea riscul de a nu putea identifica noile forme de crize, care pot fi obiective sau subiective, tehnice sau politice, interne sau externe¹⁸. Acest risc este evident dacă avem în vedere caracterul transversal al crizelor, care pot fi, în același timp, economice, tehnice, politice, organizaționale, juridice, de comunicare, mediatice, de imagine etc. Pentru exemplificarea acestei situații complexe, Patrick Lagadec îl citează pe Gerald Meyers, care în lucrarea *Managing Crisis, a Positive Approach* clasifică cele nouă tipuri de criză identificate în lumea afacerilor, astfel: criza de opinie, ruptura pieței, criza de produs, criza succesiunii, criza trezoreriei, criza socială, criza organizațiilor profesionale agricole, criza politică – care poate fi internațională sau nu, criza

¹⁵ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, pp. 625-626

¹⁶ Tom Curtin, *Managing a Crisis*, New York, Palgrave MacMillan, 2005, p. 3

¹⁷ Cristina Coman, *Relațiile publice – principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001, pp. 121-123;

Idem, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004, pp. 230-234

¹⁸ Patrick Lagadec, *La gestion des crises*, Paris, Editura McGrawHill, 1991, p. 49

regularizării și deregularizării¹⁹ și apreciază că „fiecare dintre aceste crize are propriile sale simptome și metode de tratament, fiecare este diferită de celelalte, având în același timp și câte ceva în comun cu celelalte”²⁰.

Întrebări și probleme:

1. Dați exemple de crize de dezvoltare, crize de legitimitate, crize de onestitate și crize de competență.
2. Stabiliți tipologia următoarelor crize: criza F.N.I., Țigareta II, Mineriada din februarie 1999, răpirea jurnaliștilor români în Irak, Dacia Logan (testul de stabilitate), Danone – august 2007 (infestarea iaurtului cu dioxină).

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUST-DESPRAIRES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Iași, Editura Polirom, 1998
- CORNELIUS, Helena, FAIRE, Shoshana, *Știința rezolvării conflictelor*, București, Editura Știință și Tehnică, 1996
- COMAN, Cristina, *Relațiile publice – principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001
- IDEM, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004
- COSER A., Lewis, *Les fonctions du conflit social*, Paris, Editura Presses Universitaires de France, 1982
- CULDA, Lucian, *Organizațiile*, București, Editura Licorna, 1999
- CURTIN Tom, *Managing a Crisis*, New York, Palgrave MacMillan, 2005
- STOICA-CONSTANTIN, Ana, NECULAU, Adrian (coordonatori), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Iași, Editura Polirom, 1998
- GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*, Editura Teora, București, 1997
- HUNTINGTON, Samuel P., *Ordinea politică a societăților în schimbare*, Iași, Editura Polirom, 1999
- JOHNSON, Allan G., *Dicționarul Blackwell de sociologie*, București, Editura Humanitas, 2007
- NEWSOM, Doug, TURK, Judy VanSlyke, KRUCKEBERG, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003
- LAGADEC, Patrick, *La gestion des crises*, Paris, Editura McGrawHill, 1991
- SOUNI, Hassan, *Manipularea în negocieri*, București, Editura Antet, 1998
- THOVERON, Gabriel, *Comunicarea politică azi*, Oradea, Editura Antet, 1996

¹⁹ Gerald Meyers, *Managing Crisis, a Positive Approach*, London, Editura Unwin Paperback, 1986, apud Patrick Lagadec, *op. cit.*, p. 49

²⁰ *Ibidem*

TEMA 4

CRIZA ORGANIZAȚIONALĂ

1. Conceptul de criză

Termenul de criză s-a demonetizat în ultima perioadă datorită suprautilizării lui. Medicina, științele economice, psihologia, sociologia, diplomația, relațiile internaționale etc. dau fiecare semnificații diferite conceptului „criză”. Se discută, astfel, despre criză ca evoluție a unei boli, despre criza sistemului financiar-bancar sau a producției de mărfuri, criza în relațiile dintre state, criza socială, criza politică, criza organizațională. Majoritatea definițiilor încearcă să surprindă evenimentele care afectează organizațiile și mediul extraorganizațional, referindu-se la unul și același lucru – *starea de anormalitate a acestora*.

Cei care, pentru a defini criza organizațională, utilizează etimologia cuvântului *krisis* fac trimitere la *decizie* ca element final al procesului de evaluare, interpretare și comunicare a modului de rezolvare a unei situații. Decizia pune astfel capăt indeciziei și incapacității de reevaluare și reinterpretare a problemelor, care ar periclita coeziunea și funcționarea organizației. Rezultă, deci, că o criză este determinată, în primul rând, de durata incapacității de decizie, timp în care funcționarea organizației este pusă sub semnul întrebării sau compromisă. Acest mod de interpretare este restrictiv, plasând greutatea pe factorul de decizie, fără să țină seama de celelalte variabile și determinări ale sistemului organizațional.

Într-o altă accepțiune, criza desemnează o amenințare la adresa existenței organizaționale, prin amploarea modificărilor care pot să apară, modificări care determină starea de nehotărâre la nivelul conducerii. Criza este, deci, asimilată tuturor fenomenelor necunoscute care descumpănesc atât individul, cât și organizația. Conceptul sociologic privind criza pare mai apropiat de realitate, el definește mai adecvat starea organizației într-un asemenea impas. Astfel, criza este definită ca „o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală, declașându-se puternice presiuni spre schimbare.”¹ Această definiție subliniază mai ales aspectele violenței la nivelul simbolic al organizației.

Barry McLonglin definește criza ca fiind „un eveniment, dezvăluire, acuzație sau set de probleme interne și externe care amenință integritatea, reputația sau existența unui individ sau organizații”². Amploarea evenimentului sau problemei poate fi atât de mare sau de importantă încât eclipsează toate celelalte activități ale organizației pe timpul perioadei în discuție. Într-o criză, încrederea publicului în organizație și controlul factorilor de răspundere asupra fenomenelor în derulare se află la cote foarte reduse. Daunele actuale sau potențiale produse organizației pot fi

¹ *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993, p. 145

² Barry McLonglin, *Risk and Crisis Communication*, McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, Canada, 1996, p. 10

considerabile și, de cele mai multe ori, organizația nu poate, de una singură, să pună capăt crizei.

W.T. Coombs, în lucrarea *Ongoing Crisis Communications*, afirma că, de fapt, nu există o singură definiție a crizelor, ci mai multe definiții. El exemplifică acest lucru cu definițiile date de Steven Fink, Kathleen Fearn-Banks și Laurence Barton. Steven Fink definește criza ca un punct crucial, de cotitură către mai bine sau mai rău³, Kathleen Fearn-Banks ca un eveniment major cu un rezultat potențial negativ care afectează o organizație, companie/industrie, precum și publicurile, produsele, serviciile sale sau bunul său renume⁴, iar Laurence Barton ca un eveniment major, imprevizibil, care are rezultate potențial negative. Evenimentul și urmările sale pot periclita în mod semnificativ o organizație și angajații, produsele, serviciile, starea financiară și reputația sa⁵.

În lucrarea *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Jacqueline Barus-Michel și colaboratorii săi definesc criza din mai multe perspective: criza ca experiență, criza ca deconstrucție, criza ca proces, având în vedere, în primul rând, indivizii (membrii, salariații, funcționarii, cadrele) care suportă consecințele crizei și apoi unitățile sociale implicate (serviciul, echipa, organizația, instituția). *Criza ca experiență* scoate în evidență, mai întâi, trăirile subiective, participarea inconștientă, criza ca schimbare și caracteristicile acesteia. Astfel, „criza poate fi considerată ca un efect decisiv: o ruptură creată de un eveniment ce pare a transforma în mod radical condițiile de existență”⁶. *Criza ca deconstrucție* evidențiază faptul că ea este întotdeauna virtual posibilă. Există întotdeauna o ordine „aparentă la adăpostul căreia este pusă la cale”⁷, există, de asemenea, „indicii pe care le putem culege *a posteori*”⁸, indicii care demonstrează că această criză era virtual posibilă. Ordinea aparentă de dinaintea crizei este rezultatul relațiilor de putere din organizații, iar criza este gândită „ca un eșec al structurării pe care puterea trebuie s-o opereze, o disfuncție în transformările dintre diferitele componente pe care le reglează”⁹. *Criza ca proces* relevă istoria acesteia, faptul că „ea survine în timp. Cel puțin se poate distinge între un înainte, în timpul crizei și după”¹⁰. Elementele de evoluție ale crizei (înainte de criză, criza propriu-zisă, după criză) sunt însoțite de un proces critic care acumulează componente diverse (conflicte, violențe, neliniște etc.), componente ce conduc procesul spre maturizare: „procesul critic în diferitele sale momente și criza propriu-zisă sunt, pentru indivizi, pentru grupurile instituite și organizații, un moment crucial... El pune la încercare bazele pe care și cu care funcționează... Procesul critic le solicită în direcția unor mutații care cer alte repere și alte sisteme de reprezentare, individuale sau colective, care să poată crea din nou un sens”¹¹. Prin urmare, din această perspectivă, criza este definită ca „o ruptură a sistemelor de reprezentări și, de aici, a

³ Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986, p. 15, apud W.T. Coombs, *Ongoing Crisis Communications*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, 1999, p. 2

⁴ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Publ., New Jersey, 1996, p. 1, apud *Ibidem*

⁵ Laurence Barton, *Crisis in Organization: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South Western Publ., Cincinnati, 1993, p. 2, apud *Ibidem*

⁶ Jacqueline Barus-Michel; Florence Giust-Despraires; Luc Ridel, *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Iași, Editura Polirom, 1998, p. 23

⁷ *Ibidem*, p. 56

⁸ *Ibidem*, p. 57

⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Ibidem*, p. 56

¹¹ *Ibidem*, p. 88

unităților sociale: grupurile, serviciile sau organizațiile în chestiune. Idealurile, valorile, contactele și proiectele nu mai suscită adeziunea și nu mai unesc, antrenând atitudini de retragere și de repliere”¹². În loc de concluzie putem afirma că ideea centrală a acestei cărți este analiza crizei ca bulversare a indivizilor și unităților sociale din care aceștia fac parte, bulversare generată de fenomene sociale puțin sau deloc anticipate care perturbă modurile de adaptare ale indivizilor sau de fenomene sociale generate de schimbarea profundă a contextului, făcând depășite și ineficiente mijloacele de control sau de reglare folosite în mod obișnuit.

Definițiile prezentate până acum surprind elemente esențiale necesare diagnosticării unei organizații aflate în criză și complexitatea variabilelor implicate. Definiția care urmează impune, însă, abordarea structurală a organizației. Dacă se face apel la teoria organizațiilor, aceasta (organizația) poate fi definită 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 continuare¹³. Se subînțelege existența consimțământului pentru cooperare și capacitatea de comunicare a oamenilor în procesul realizării scopului comun.

Rezultă că 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 teorie și bazându-se pe ea, 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 a exista”¹⁴. 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 toate 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. Pentru a sublinia procesualitatea crizei, Pauchant definește celelalte etape premergătoare acesteia: *incidentul* (evenimentul care afectează parțial structura fizică a organizației), *accidentul* (evenimentul care afectează într-un anumit mod întreaga organizație la nivel fizic), *conflictul* (evenimentul care afectează nivelul simbolic al organizației, dar nu într-atât încât să-i nege principiile și valorile fundamentale)¹⁵.

Thierry Libaert afirmă ca definițiile crizelor trebuie să țină seama de schimbările care apar în evoluția acestora. În ediția din anul 2001 a lucrării *Comunicarea de criză* autorul preia definiția crizei de la Otto Lerbinger, pentru care criza este, de fapt, „un eveniment neașteptat care pune în pericol reputația și funcționarea unei organizații”¹⁶. Această definiție pleacă de la doi termeni care i se păreau esențiali autorului: efectul de surpriză generat de criză și consecințele intrării

¹² *Ibidem*, p. 78

¹³ Ștefan Buzărnescu, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, p. 49

¹⁴ Thierry C. Pauchant, *Transforming the Crisis-Prone Organizations; Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992, p. 12-13

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C. H. Beck, 2008, p. 1

organizației în scena mediatică asupra reputației acesteia. El sugera atunci că realitatea evenimentului se șterge în fața percepției și a reprezentărilor părților implicate¹⁷. În ediția din anul 2008 a lucrării *Comunicarea de criză*, Thierry Libaert afirmă că o criză „reprezintă ultima fază a unui lanț de disfuncționalități care pun în pericol reputația și stabilitatea unei organizații”¹⁸. El actualizează, astfel, definiția crizei plecând de la două realități, tot mai larg invocate și tot mai larg acceptate, potrivit cărora crizele nu sunt evenimente, ci procese în evoluție, iar aceste procese numite crize sunt din ce în ce mai previzibile. În sprijinul acestor două idei, Libaert invocă definiția oferită de lucrările lui Shrivastava¹⁹ și faptul constatat că majoritatea experiențelor posterioare crizelor demonstrează caracterul previzibil al acestora²⁰. „Chiar și situațiile deosebit de grave, ca atentatul de la 11 septembrie din Statele Unite, fac obiectul unor proceduri de alertă prealabilă”²¹.

Thierry Libaert prezintă, în aceeași lucrare, mai multe definiții ale crizei elaborate de autori consacrați. Vom prezenta câteva dintre ele: „un proces care, sub efectul unui eveniment declanșator, pune în evidență o serie de disfuncționalități”²² (Roux-Dufort C.); „o situație în care organizații multiple, confruntate cu probleme critice, supuse unor presiuni externe puternice grefate pe fondul unor tensiuni interne, se găsesc în mod brutal și pe termen lung în lumina reflectoarelor, adesea fiind în opoziție una față de alta, toate acestea într-o societate a comunicării de masă, adică în direct, cu certitudinea că se vor afla pe «prima pagină» în ziare, difuzate la radio sau la televizor, pe o perioadă lungă”²³ (Lagadec P.); „un incident serios afectând siguranța sau sănătatea oamenilor, a mediului și/sau reputația unei organizații”²⁴ (Bland M.); „un eveniment care pune organizația în centrul atenției vaste și potențial defavorabile a mass-mediei și a altor grupuri exterioare, precum acționarii, politicienii, sindicatele și grupurile de presiune ecologice, care dintr-un motiv sau altul sunt interesate de acțiunile organizației”²⁵ (Regester M., Larkin J.).

2. Etapele procesului de evoluție a unei crize organizaționale

Crizele pot avea uneori o evoluție aproape liniară, de la incident la criză, prin parcurgerea unor trepte intermediare (incident, accident, conflict) care reprezintă, deopotrivă, semnale de alarmă, dar și oportunități de întărire a organizației și de reducere a posibilității de producere a acesteia. Crizele de rutină, cele mai prezente, sunt acele crize la care se ajunge prin ignorarea unor incidente sau gestionarea lor necorespunzătoare. Prin contribuția distructivă a unor răspunsuri ineficiente în caz de urgență și a unui management deficitar al acestor stări, se poate ajunge foarte ușor, după principiul bulgărelui de zăpadă, de la incident la criză.

¹⁷ *Ibidem*

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ „Crizele nu sunt evenimente, ci procese care se desfășoară în timp și spațiu” (*Ibidem*, pp. 1-2).

²⁰ *Ibidem*, p. 1

²¹ *Ibidem*

²² C. Roux-Dufort, *Gérer et décider en situations de crise*, ediția a II-a, Dunod, 2003, apud *Ibidem*, p.

25

²³ Lagadec P., *La gestion des crises*, Editions d'Organisations, 1993, apud *Ibidem*

²⁴ M. Bland, *Communicating out of a Crisis*, MacMillan Press, 1998, apud *Ibidem*

²⁵ M. Regester, J. Larkin, *Risk Issues and Crisis Management*, ediția a III-a, Kogan Page, 2005, apud *Ibidem*, p. 26

Ca urmare, evoluția liniară a crizei nu mai este perceptibilă sau chiar nu se mai produce în realitate, fiind posibilă, de exemplu, trecerea de la stadiul de simplu incident la cel de criză. Această trecere poate fi efectivă sau, datorită rapidității procesului, stadiile intermediare nu mai sunt percepute.

Peter Meyboom, expert canadian în managementul crizelor propune, pe baza unei diagrame, o structură evolutivă a acestora²⁶ (Fig.1).

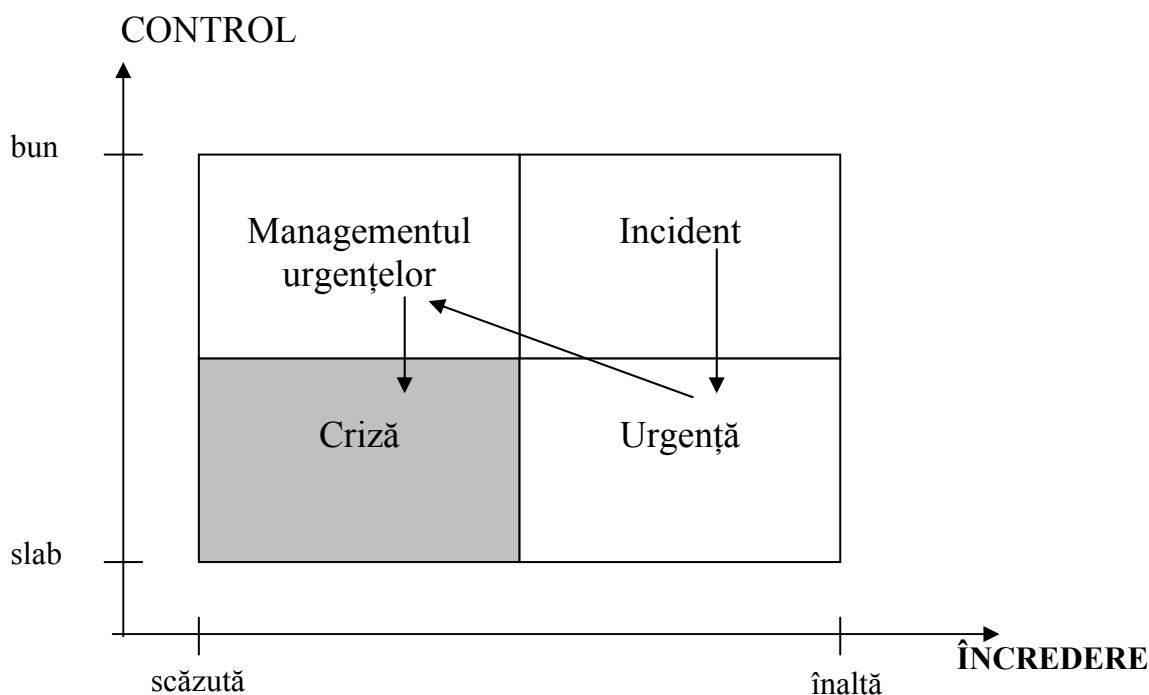


Fig.1. Structura evolutivă a crizelor (Peter Meyboom)

2.1. Incidentul este o întâmplare relativ minoră, un eveniment intrat în rutina zilnică, dar care, nerezolvat, poate conduce la o criză publică. De exemplu, un incendiu, defectarea unor utilaje sau instalații, produse alimentare deteriorate sau a căror calitate nu corespunde standardelor în vigoare, etc. Deși necesită resurse pentru un răspuns adecvat, incidentele sunt controlabile. Există norme, proceduri și structuri destinate rezolvării acestor incidente: electricieni, mecanici, pompieri, salvare, inspecitori sanitari, inspecitori în construcții etc. În timp ce incidentul este în curs de rezolvare, activitățile normale ale organizației se pot desfășura în continuare. Controlul asupra situației și încrederea în organizație rămân la cote înalte dacă incidentele se rezolvă conform așteptărilor publicului.

Cazul: incident pe Autostrada Soarelui

23 iulie 2009 - Circulația pe Autostrada Soarelui a fost reluată, după ridicarea unui TIR răsturnat care a blocat circulația timp de peste o oră, potrivit Infotrafic. Accidentul s-a produs înainte de localitatea Drajna. Nu au fost înregistrate victime. La fața locului au ajuns și echipaje de la Inspectoratul pentru Situații de Urgență Călărași care s-au asigurat că nu există niciun pericol de incendiu. O

²⁶ Peter Meyboom, *American Industrial Hygiene*, Fairfax, VA, 1993, p. 76

macara a ajuns la locul accidentului pentru a ridica TIR-ul de pe carosabil. Circulația a revenit la normal după o oră.²⁷

Comentariu: Cazul prezentat corespunde caracteristicilor unui incident, care avea potențial de dezvoltare înspre urgență, dar care a fost rezolvat de autoritățile responsabile, în timp foarte scurt, conform procedurilor. Nu au fost victime, pagube materiale majore sau pericole de poluare a mediului. Poliția rutieră a gestionat circulația pe autostradă iar Inspectoratul pentru Situații de Urgență a acționat foarte prompt. Evenimentul nu a stat în atenția opiniei publice mai mult de 12 ore.

Cazul: cisterna cu acid clorhidric la Centrala de la Cernavodă

30 iunie 2008 - La Centrala Nuclearo-Electrică din Cernavodă s-a declarat stare de alertă după ce s-a constatat o scurgere de acid clorhidric dintr-o cisternă staționată în parcare din fața centralei. Acidul clorhidric este utilizat pentru regenerarea rășinilor uzate din instalația de apă demineralizată a Centralei.

Jandarmii, polițiștii și reprezentanții ISU Dobrogea au izolat zona. Cisterna, încărcată cu 20 de tone de acid clorhidric, a fost abandonată în parcare de la CNE Cernavodă de șoferul acesteia. Pentru evitarea oricărui pericol, conducerea centralei a mobilizat o echipă dotată corespunzător, cu echipament de protecție, pentru remedierea defecțiunii.

Reprezentanții SC Nuclearelectrica SA și cei ai echipelor de intervenție au catalogat incidentul ca fiind minor și în nici un caz riscant pentru comunitate. Șoferul autocisternei a fost identificat și adus la Cernavodă pentru a deplasa vehiculul la atelierul de reparații. Cisterna era fisurată și necesita reparații.²⁸

Comentariu: Incidentul prezentat în acest caz avea potențial de risc generat de prezența unei cisterne cu acid clorhidric lângă o centrală nucleară. Incidentul a necesitat mobilizarea de resurse materiale și umane importante. Autoritățile au acționat rapid, conform procedurilor dictate de situația din teren. Echipa de intervenție a Centralei a acționat pentru oprirea și neutralizarea scurgerii de acid și pentru evitarea poluării. Incidentul a fost catalogat ca fiind minor. El nu a captat atenția opiniei publice mai mult de 12 ore.

Există însă și incidente care, din cauza impactului mare în mentalul colectiv, pot să declanșeze o criză. Astfel, răspândirea zvonului despre un incendiu la un depozit al unei uzine de produse chimice poate provoca panică atât în rândul personalului uzinei, cât și în rândul locuitorilor din localitățile învecinate. El poate evolua astfel încât posibilitățile organizației de a-l aplană să fie mult depășite. Aceleași aspecte se pot întâlni dacă se produce un incident la bordul unei aeronave de pasageri sau al unui vas de croazieră. În asemenea situații, de regulă, zvonurile circulă mai repede și sunt mai credibile decât comunicarea oficială.

2.2. Urgența este o situație neașteptată sau o întâmplare bruscă, de natură serioasă și urgentă, care cere acțiune imediată și resurse importante. Dacă atenția publicului și a presei se concentrează asupra evenimentului mai mult de 24 de ore, dar

²⁷ http://www.realitatea.net/circulatia-pe-a2-a-fost-reluata--dupa-ce-un-tir-rasturnat-a-blocat-circulatia-timp-de-pesto-o-ora_569232.html (accesat la 15.08.2009)

²⁸ <http://www.9am.ro/stiri-revista-presei/Actualitate/96230/Alerta-la-Centrala-de-la-Cernavoda.html> (accesat la 15.08.2009)

nu mai mult de 48 de ore, atunci această situație poate fi definită ca răspuns în caz de urgență. Controlul asupra situației scade, dar încrederea publicului rămâne ridicată.

Cazul: Explozia de la Zalău

Vineri, 14 septembrie 2007. O fată de 14 ani și un tânăr de 20 au murit în această dimineață într-o explozie care a avut loc la Zalău. Alți opt oameni au fost internați în spital. Între ei, sora fetei care a murit. Aceasta, în vârstă de 12 ani, este în stare gravă. Blocul în care s-a produs explozia este în pericol să se dărâme. Experți de la Cluj au venit special la Zalău și în următoarele ore vor decide dacă locatarii vor putea intra sau nu în clădire să își recupereze lucrurile. Autoritățile locale din Zalău au dispus începerea unei anchete, pentru a afla cauzele producerii deflagrației. Și conducerea Ministerului Internelor și Reformei Administrative a decis să trimită la fața locului o echipă de specialiști care să ajute în anchetă. “Pericolul de prăbușire a blocului este destul de mare, din aprecierile noastre din exterior. Experții se vor pronunța. Este obligația noastră să-i ajutăm pe locatari să intre în posesia tuturor banilor, lucrurilor, actelor pe care le au”²⁹, a declarat colonelul Labo Gheorghe, șef ISU Sălaj. “Am convocat toți locatarii pentru a vedea cum asigurăm cazarea. Am asigurat aceste locuri într-un cămin al unui grup școlar și la un hotel. Am asigurat și niște pachete cu mâncare”³⁰, a declarat Radu Căpâlnașiu, primarul Zalăului. Secretarul General al Guvernului, Ilie Bolojan, a declarat că analiza realizată de către Inspectoratul de Stat pentru Construcții arată că structura de rezistență a clădirii a fost afectată grav în urma exploziei și că blocul se află în pericol iminent de prăbușire, astfel încât se impune demolarea clădirii. Totodată, Bolojan a precizat că demolarea se va face fără explozie, astfel încât clădirile limitrofe să nu fie afectate. Sarcina demolării clădirii va reveni, conform secretarului general al Guvernului, primăriei din Zalău și se va realiza imediat după finalizarea anchetei judiciare.³¹

Sâmbătă, 15 septembrie 2007. După ce au dormit vineri noapte fiecare pe unde a apucat, locatarii blocului spulberat de explozia de la Zalău au stat, sâmbătă, în fața ruinelor, disperați, furioși sau deznădăjduiți. Starea celor opt răniți, victime ale deflagrației produse vineri dimineață la Zalău, este stabilă. Potrivit medicilor de la Spitalul Județean Zalău, fetița de 12 ani, care a fost operată vineri, a ieșit din starea de șoc, dar va rămâne în continuare sub tratament și sub atenta supraveghere a medicilor. „Cele 19 familii care locuiesc în blocul distrus vor primi ajutoare de urgență în valoare de 3.500 de RON,”³² a anunțat prefectul Zalăului, Andrei Todea. Numai trei familii din 19 au solicitat locuințe de urgență, a mai spus acesta. „În ceea ce privește EON Gaz nu pot să mă pronunț pentru că este o anchetă în derulare,”³³ a declarat prefectul Zalăului. Cele trei familii care au solicitat locuință de urgență își vor petrece următoarele săptămâni la internatul Liceului „Voievod Gelu”. Acestora li se vor asigura și trei mese pe zi. Ceilalți locatari ai blocului s-au mutat pe la rude sau

²⁹ <http://www.newsin.ro/explozie-zalau.php?cid=view&nid=c4c46498-5bca-428b-ae6f-e9ac8ba6d546&hid=video> (accesat la 15.08.2009)

³⁰ *Ibidem*

³¹ <http://www.newsin.ro/explozie-zalau-bolojan.php?cid=view&nid=28048668-cd04-4121-9ed1-deabe14ccb3b&hid=video> (accesat la 14.08.2009)

³² http://www.realitatea.net/explozia-de-la-zalau--provocata-de-scurgeri-de-gaz_88177.html (accesat la 14.08.2009)

³³ *Ibidem*

prieteni. Autoritățile au promis că sinistrații din blocul morții vor primi apartamente ANL.³⁴

Comentariu: Prin modul în care s-au derulat evenimentele, acest caz se încadrează în etapa de urgență, conform clasificării lui Peter Meyboom. Sunt evenimente soldate cu morți, răniți și pagube materiale. Pentru rezolvarea situației au fost mobilizate importante resurse materiale, financiare și umane. Autoritățile de la nivel local, județean și guvernamental au intervenit cu promptitudine pentru reducerea efectelor exploziei. Aceasta a făcut ca încrederea publicului să se păstreze la cote înalte. Controlul asupra situației a fost mai scăzut, însă autoritățile au reușit reducerea efectelor exploziei și incendiului care a urmat, prin ajutorarea victimelor. Evenimentele n-au stat în atenția mass-media mai mult de 48 ore. Ancheta, care s-a desfășurat ulterior acestor evenimente și a durat un an de zile, a scos în evidență vinovăția unor angajați ai EON Gaz, pentru explozia de la Zalău. Firma a fost obligată să plătească despăgubiri familiilor sinistrate.

2.3. Managementul urgențelor este orice tip de răspuns la urgență, care durează între 48 și 72 ore. Nu se poate vorbi încă de o criză. Este un nou test al capacității organizațiilor responsabile și specialiștilor desemnați să controleze urgența. Potențialele vulnerabilități vor ieși în evidență indiferent de locul unde se manifestă deficiențele. Dacă planul de acțiune al unei organizații nu a fost bine articulat sau acțiunile de cooperare între organizații nu funcționează, percepția publicului va reflecta că urgența nu a fost bine gestionată și, ca urmare, consecințele asupra imaginii organizațiilor nu se vor lăsa așteptate.

Odată ce răspunsul a intrat în faza de management al urgențelor, încrederea începe să scadă. Încrederea scade și pe măsură ce durata răspunsului crește, chiar dacă se menține controlul asupra situației.

Cazul: Explozia de la Mihăilești

Pe data de 24 mai 2004, la ora 5:50, în comuna Mihăilești, județul Buzău, pe drumul european E85, la 32 de kilometri de Buzău, a avut loc o explozie cauzată de accidentul unui camion care transporta 20 de tone de azotat de amoniu. Bilanțul victimelor arăta că au fost 18 morți (dintre care șapte pompieri, trei localnici și doi jurnaliști ai postului TV Antena 1) și 13 răniți grav.

Un crater cu adâncimea de 6,5 metri și o rază de 21 metri s-a format în jurul locului exploziei, iar bucăți de metal au fost aruncate pe o rază de 200 de metri afectând acoperișurile mai multor case din zonă.³⁵

În data de 25 mai 2004, în jurul orei 9.45 (ora României), AFP transmitea că cel puțin zece persoane au fost ucise și altele rănite în explozia unui camion cu îngrășămintă chimice, în zona de est a României. Agențiile Reuters, Associated Press și China Nouă au transmis și ele detalii despre deflagrația de la Mihăilești. Sursele citate au consemnat că printre morți se numără și doi jurnaliști, precum și faptul că ultimul bilanț – care nu este încă unul definitiv – indică existența a 16 morți și a șapte răniți. Informațiile privind explozia din comuna buzoiană Mihăilești au fost preluate de publicații de pe tot globul, în Australia, Africa de Sud, Bulgaria, China, Canada,

³⁴ Ibidem

³⁵ http://www.news20.ro/istorie/Explozia-de-la-Mihailesti_-accident-soldat-cu-18-morti_-13-raniti-si-importante-pagube-materiale_1514.html (accesat la 14.08.2009)

Statele Unite, precum și în state europene, printre care Irlanda și Marea Britanie (A.M.)³⁶. În zilele următoare, autoritățile s-au grăbit să asfalteze craterul care a rezultat în urma exploziei puternice, neținând cont de faptul că operațiunea de strângere a probelor nu se încheiase³⁷.

Comentariu: Tragedia de la Mihăilești, pentru amploarea și efectele sale, trebuie analizată în două etape: mai întâi incendiul și explozia, apoi anchetele și evenimentele care au urmat. Prima etapă se încadrează în faza managementului urgențelor, prin amploare, durată și vizibilitate publică. A doua etapă are caracteristicile unei crize și de aceea va fi analizată la momentul respectiv. Referitor la prima etapă, explozia a produs multe victime și importante pagube materiale. Autoritățile au fost depășite de evenimente în faza inițială: pompierii n-au reușit să prevină explozia, ba chiar au avut propriile victime, iar jandarmii și polițiștii nu au reușit să securizeze zona și să prevină alte victime colaterale. Controlul asupra evenimentelor a fost relativ scăzut, mai ales în primele 24 de ore. Explozia a afectat comunitatea locală, traficul pe drumul european E85 și activitatea transportatorilor. Evenimentele de la Mihăilești au fost preluate de mass-media și au făcut înconjurul lumii, cu atât mai mult cu cât au existat și două victime în rândul jurnaliștilor, dar vârful vizibilității publice în mass-media nu a depășit 72 de ore.

Pentru eliminarea efectelor exploziei au fost mobilizate importante resurse umane, materiale și financiare. Încrederea publicului în capacitatea autorităților de a gestiona asemenea situații a fost redusă drastic. Criticile și comentariile negative nu au întârziat să apară.

2.4. Criza se configurează pe măsura trecerii timpului (de obicei foarte scurt) dacă fazele anterioare nu sunt rezolvate. Criza organizațională se declanșează atunci când percepția publică despre comportamentul organizației este atât de negativă încât aceasta pierde sprijinul și/sau resursele necesare îndeplinirii scopului. Ea apare ca un ansamblu de evenimente, dezvăluiri, declarații sau set de circumstanțe care amenință integritatea, reputația unui individ sau a unei organizații. Criza eclipsează alte evenimente în derulare, pe timpul ei încrederea și controlul sunt reduse. Astfel, dacă o acuzație a fost făcută de către o sursă credibilă sau printr-un canal media credibil, aceasta nu trebuie să fie reală pentru a fi dăunătoare. În consecință, ea trebuie tratată ca și în cazul în care ar fi adevărată, deoarece are potențialul de a fi crezută.

Cazul Mihăilești: sentință finală

La data de 10 iulie 2007, la Judecătoria Focșani, Ionel Ionuț Neagoe, administrator al Ney Transport SRL, Mihai Guna, patron al Mihtrans SRL, și Ion Gherghe, fost director al combinatului Doljchim Craiova, au fost condamnați la câte patru ani de închisoare cu executare și la plata unor despăgubiri financiare. Cei trei inculpați au fost condamnați pentru câte o acuzație de ucidere din culpă, opt acuzații de vătămare corporală din culpă și una de distrugere din culpă. De asemenea, ei au fost obligați să achite în solidar cu părțile responsabile civilmente daune materiale totale de 3,246 milioane lei noi și 430.000 euro reprezentând despăgubiri morale către părțile vătămate. Despăgubirile urmau să fie achitate de cei trei inculpați în solidar cu societățile Mihtrans, Ney Transport, Unita Asigurări și Petrom, proprietarul combinatului Doljchim.

³⁶ <http://www.infonews.ro/article6159.html> (accesat la 14.08.2009)

³⁷ <http://ziua.ro/display.php?data=2004-05-25&id=148228.html> (accesat la 14.08.2009)

Ancheta desfășurată la Doljchim, ulterior producerii tragediei de la Mihăilești, a relevat faptul că Agenția Națională pentru Substanțe și Preparate Chimice Periculoase (ANSPCP) deși are atribuții pe linia controlului și reglementării clasificării, ambalării și etichetării substanțelor și preparatelor chimice periculoase, conform OUG 200/2000, nu și-a exercitat aceste atribuții. Până la data producerii tragediei la sfârșitul lui mai 2004, ANSPCP nu a dispus efectuarea niciunui control la niciun producător de îngrășământ cu azotat de amoniu din țară (Azomureș Tg. Mureș, Amonil Slobozia, Sofert Bacău și Doljchim Craiova). Doljchim nu a etichetat corespunzător ambalajul cu simbolul de pericol prevăzut în lista ADR și nici nu avea desemnat un consilier de siguranță pentru operațiuni de încărcare-descărcare. În mod cert pompierii și cei surprinși la fața locului, dacă ar fi văzut eticheta cu simbolul de pericol inscripționată pe saci, nu s-ar mai fi înghesuit în jurul acestora încercând să stingă un foc ce ardea de peste o oră, știut fiind faptul că o substanță oxidantă, care întreține arderea, conduce în acest interval de timp la o creștere însemnată a temperaturii, care a și fost cauza amorsării propriiei explozii a azotatului de amoniu. Pompierii ar fi fost preveniți asupra pericolului de explozie și ar fi împrejmuit zona, limitând astfel numărul potențialelor victime.

Comentariu: *Anchetele și debaterile în tribunale au durat circa 3 ani, plasând astfel tragedia de la Mihăilești în categoria situațiilor de criză. Cei trei ani de judecată au făcut ca victimele și opinia publică să-și piardă încrederea în capacitatea justiției și organelor de drept din România de a rezolva asemenea cazuri. Procesul a fost strămutat, consecutiv, de la Buzău la Focșani și în final la Galați. Curtea de Apel de la Galați a suspendat pedeapsa cu închisoarea pentru inculpați. Imaginea Justiției are de suferit cu certitudine. Pe durata anchetei, până la intrarea în legalitate privind transportul substanțelor periculoase, activitatea celor două firme de transport a fost suspendată. Anchetele au scos în evidență grave probleme la nivelul instituțiilor statului, care au atribuții de reglementare și control asupra producerii, ambalării și transportului substanțelor periculoase pe drumurile publice.*

2.5. Thierry Pauchant propune un alt model explicativ în definirea termenilor utilizați în managementul crizelor pentru a explica evoluția probabilă și efectele asupra organizației. (Fig. 2)

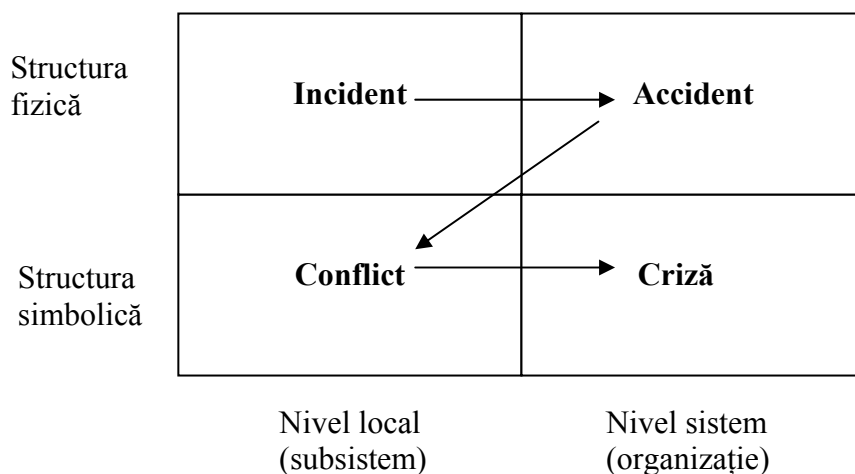


Fig.2. Etapele evoluției crizelor (Thierry Pauchant)

Astfel, *incidentul* este un eveniment care antrenează defectarea unei componente, întreruperea activității unei unități sau a unui subsistem al organizației, așa cum este o siguranță la aparatura electrică, o valvă sau un sistem generator într-o uzină de producere a energiei electrice sau termice etc. Funcționalitatea întregului sistem nu este amenințată, iar partea defectă poate fi reparată. Pentru unele organizații, cum sunt cele politice și financiar-bancare, incidentul poate să ia forma unei nonconformități, a unei abateri a membrilor de la normele stabilite prin regulamente, statute. În principiu, rezolvarea acestor incidente a fost prevăzută în documentele care reglementează activitatea organizației. În cazul incidentelor, structura simbolică nu este afectată. Riscul producerii unor incidente este luat în considerare și asumat de membrii organizației. Măsurile de securitate și procedurile de intervenție sunt bine reglementate și implementate.

Cazul: Centrala Nuclearo-Electrică de la Cernavodă

În data de 30 iulie 2009, turbogeneratorul Unității 2 a CNE Cernavodă s-a declanșat ca urmare a unei probleme tehnice la circuitul de evacuare a puterii electrice a generatorului electric. Anunțul a fost făcut de Societatea Națională Nuclearelectrică SA. „A avut loc declanșarea intempestivă a unuia dintre cele două transformatoare de evacuare a puterii electrice, prin acționarea protecției acestuia. Manevrele efectuate conform schemelor de protecție au condus în final la oprirea controlată a Unității 1 în stare caldă, cu toți parametrii stabiliți”³⁸, se arăta în comunicat. Reprezentanții companiei care operează centrala nucleară de la Cernavodă au declarat că oprirea s-a produs din cauza apariției unui semnal pe circuitul de evacuare a puterii electrice și nu au fost afectate funcțiile de securitate. Răspunsul centralei a fost conform proiectului, reactorul rămânând în funcțiune la un nivel de putere inferior. Nu au fost înregistrate evenimente de securitate nucleară sau de mediu.

Nuclearelectrica a anunțat că problema identificată a fost rezolvată, unitatea fiind conectată din nou la Sistemul Energetic Național, urmând ca până la sfârșitul aceleiași zile să se atingă puterea nominală.³⁹

Comentariu: Prin desfășurarea sa, cazul prezentat poate fi definit ca un incident produs într-o organizație cu grad ridicat de risc în funcționare. Un sistem de protecție a intrat în funcțiune anunțând o posibilă defecțiune a unui generator electric. Operatorii centralei nucleare au acționat conform procedurii și au oprit Unitatea numărul 1. Nu a fost afectată funcționarea întregii centrale electrice. Unitatea numărul 2 a continuat să furnizeze energie electrică în Sistemul Energetic Național. După efectuarea verificărilor, în aceeași zi, după câteva ore, Unitatea 1 a fost repusă în funcțiune la parametri nominali. Nu au existat probleme de securitate nucleară sau de mediu. Măsurile de securitate și procedurile de intervenție au fost respectate.

Accidentul este un eveniment neprevăzut, care afectează la nivel fizic întregul sistem, o uzină, o organizație sau o industrie. Poate evolua dintr-un incident care nu a fost gestionat în mod corespunzător sau poate fi cauzat de subevaluarea potențialului de dezvoltare a unui risc. Producția sau funcționarea întregului sistem este afectată. Se produc întârzieri în asigurarea produselor și serviciilor. Pentru stoparea evoluției și eliminarea efectelor accidentelor se mobilizează resurse materiale, financiare și

³⁸ <http://www.adevarul.ro/articole/constanta-oprire-urgent-a-unitatii-2-de-la-cernavoda.html> (accesat la 05.08.2009)

³⁹ *Ibidem*

umane importante din cadrul organizației și din afara acesteia: poliție, pompieri, ambulanță, în funcție de tipul și amploarea accidentului. Nu se percep daune la adresa structurii simbolice a organizației. Dar accidentele care au ca rezultat morți și răniți, pagube financiare și materiale, sunt însoțite de o mediatizare amplă ce poate genera conflicte în interiorul organizației și în afara acesteia.

Cazul: Explozie la mina Petrila

Opt mineri și patru membri ai echipelor de salvare au murit sâmbătă, 15 noiembrie 2008, în urma unor explozii în mina Petrila. Alți 12 ortaci au fost răniți, dintre care șase în stare foarte gravă. Echipile de salvatori au reușit să aducă la suprafață trupurile a patru mineri morți. O a doua explozie a avut loc, în mina Petrila în seara aceleiași zile. Potrivit primelor informații, prima explozie a fost cauzată de o acumulare de metan la o concentrație de peste cinci la sută, care a surprins în subteran o echipă de 7 muncitori. Ulterior, alți cinci oameni au intrat în mină și au fost afectați de gaze.

Mai multe echipaje SMURD s-au deplasat la locul accidentului. Primul-ministru Călin Popescu-Tăriceanu a dispus formarea unei echipe de anchetă asupra condițiilor care au condus la producerea accidentului de la mina Petrila și a solicitat ministrului Muncii să ia măsuri pentru ajutorarea familiilor celor care au murit în acest accident, precum și a celor care sunt răniți. Premierul a transmis condoleanțele sale familiilor care au avut de suferit în urma acestui accident. Președintele Traian Băsescu a mers la Petrila și a vizitat la spital pe cei 12 mineri răniți⁴⁰.

Comentariu: Cazul prezentat are toate ingredientele definirii unui accident produs într-o organizație cu grad ridicat de risc în funcționare. Acumularea de gaze toxice, incendiile, exploziile, prăbușirea tunelurilor sunt riscuri pentru care organizația trebuia să aibă proceduri standard, forțe și mijloace destinate prevenirii apariției și dezvoltării acestor riscuri. Ancheta desfășurată după accident a relevat faptul că accidentul a fost favorizat de: realizarea și funcționarea necorespunzătoare a coloanelor de aerisire în mină, nerespectarea indicațiilor aparaturii de supraveghere a concentrației gazelor, consolidarea necorespunzătoare a tunelurilor, necunoașterea și nerespectarea normelor de protecție a muncii.

Efectele accidentului au fost limitate de către echipele de intervenție și salvare ale minei, precum și de cele ale SMURD. Medicii spitalelor de urgență, ceilalți mineri și comunitatea locală au dat dovadă de solidaritate umană. Pentru eliminarea efectelor accidentului, importante resurse materiale și financiare au fost mobilizate și puse la dispoziție de către Guvern și autoritățile locale.

Explozia, morții și răniții au atras relatările jurnaliștilor pe toate canalele media: scrise, audiovizuale, online. Oamenii politici au exploatat acest eveniment în scop electoral. Au existat acuzații la adresa conducerii minei pentru modul în care sunt aplicate măsurile de securitate în muncă, dar nu au fost contestate valorile și normele organizației. Nu s-a dezvoltat un conflict intern și/sau extern.

Incidentele și accidentele se produc, de regulă, în interiorul organizației și afectează resursele organizației (financiare, umane, materiale, tehnice, tehnologice, informatice) dar pot, la fel de probabil, să producă efecte în afara organizației. O defecțiune a unui grup generator la o centrală hidro, termo sau nuclearo-electrică lasă fără energie electrică și blochează funcționarea organizațiilor dintr-o întreagă regiune. Există accidente care se produc în afara cadrului delimitat al unei organizații și care

⁴⁰ <http://www.hotnews.ro/stiri-esential-5143304-update-explozie-mina-petrila-soldata-12-morti-14-raniti.htm> (accesat la 07.08.2009)

influențează funcționarea organizațiilor din proximitate: accidente rutiere, feroviare sau aviatice, incendii provocate de ruperea unor cabluri de înaltă tensiune sau de temperaturile ridicate etc.

La nivelul partidelor politice, implicarea unor membri marcanți în săvârșirea unor fapte de corupție, de abuz în serviciu, însușirea pe cale ilicită a unor bunuri materiale și financiare, precum și implicarea în scandaluri sexuale au efectul unui accident. Funcționarea partidului este afectată, se mobilizează resurse importante pentru rezolvarea situațiilor. Poate genera conflicte în interiorul partidului, precum și în afara acestuia. Pe termen lung, aceste aspecte pot influența imaginea partidului și succesul politic al acestuia. Cazul „Mătușa Tamara”, în care au fost implicați Adrian Năstase și alți membri ai PSD, este bine cunoscut publicului ca urmare a unei mediatizări intense și partizane.

În cazul instituțiilor financiare, gestionarea necorespunzătoare a riscurilor în acordarea creditelor are caracteristicile unui accident cu urmări, de cele mai multe ori, nefaste pentru instituția financiară, clienți, parteneri și chiar pentru domeniul de activitate.

Cazul: Criza subprime – „credite cu buletinul”

Criza financiară din Statele Unite ale Americii este, în special, rezultatul atingerii unui vârf de nerambursare a creditelor contractate. Primele semne ale crizei au apărut la jumătatea anului 2007, pe segmentul cel mai riscant al pieței - cel de subprime. Acesta reprezenta 15% din totalul pieței ipotecare și a fost responsabil pentru mai mult de jumătate din totalul creditelor nerambursate. În perioada 2003-2005, instituțiile financiare din SUA au scăzut ratele dobânzii, pentru a susține revenirea pieței după criza domeniului IT. Mulți investitori care au suferit pierderi în acest context și-au găsit refugiul în domeniul imobiliar. Ratele mici pentru o perioadă lungă de timp au încurajat investițiile ducând la o creștere exponențială. Raționamentul a pornit de la premisa că valoarea unei proprietăți crește în timp. Nu s-a luat în considerație riscul ca această valoare să scadă semnificativ la un moment dat⁴¹. Pe fondul cererii crescânde de credite ipotecare, ca urmare a scumpirii imobilelor, creditorii au acceptat tot mai multe produse ipotecare riscante. Aceste credite beneficiau de dobânzi inițiale scăzute și avans „0”.⁴² Flexibilitatea produselor și nivelul scăzut al ratelor dobânzilor au încurajat astfel populația spre investițiile imobiliare. Multor consumatori nici măcar nu li se solicita atestarea veniturilor. Mai mult decât atât, debitorii au trecut chiar date false despre veniturile lor în actele solicitate de bancă. Analistii de la Interthinx, firmă producătoare de instrumente pentru detectarea fraudelor ipotecare, au verificat datele din aplicațiile pentru credite ipotecare înregistrate în ultimele 6 luni ale anului 2007 în SUA. Surpriza a fost că peste 42000 de aplicații, însumând 11 miliarde dolari, prezintă date false referitoare la venitul debitorului⁴³. Cererea și prețurile au crescut progresiv, producând împrumuturi inconștiente, care depășeau cu mult posibilitățile debitorilor de a le returna. Cu timpul, oamenii au ajuns să nu își mai permită plata regulată a ratelor mult mai mari.

Sistemul sofisticat de globalizare a piețelor de credit a generat o reacție în lanț: cele mai riscante ipoteci „subprime” vândute de băncile locale au fost revândute

⁴¹ <http://www.urbannews.ro/stiri/RO/11550/rss.html> (accesat la 08.08.2009)

⁴² http://www.sfin.ro/articol_11460/greenspan_criza_subprime_%E2%80%9Eun_accident_care_astepta_sa_se_intample.html (accesat la 08.08.2009)

⁴³ <http://www.insurancejournal.com/news/national/2008/03/18/88326.htm> (accesat la 08.08.2009)

rapid unor instituții financiare nebankare; instituțiile financiare care au achiziționat astfel de produse le-au fracționat și amestecat cu alte produse complexe de creditare („produse derivate”); băncile de investiții au vândut investitorilor aceste produse financiare hibride, la prețuri sub riscul pieței de „subprime”, în mod sistematic alimentată de datoria generală.

În anul 2008, odată cu scăderea prețurilor imobilelor, băncile s-au văzut în posesia unor ipoteci supraevaluate. În plus, procesul bani – producție – bani a fost trunchiat la noul proces bani – bani. A fost suficientă o mică suspiciune privind soliditatea financiară a acestor bănci pentru declanșarea celei mai mari crize financiare din era contemporană. Panica a început odată cu falimentul inevitabil a numeroși giganți care au dominat piața de capitaluri internaționale.⁴⁴

Comentariu: *Gestionarea riscurilor de neplată a creditelor este reglementată, de regulă, de către orice instituție financiar-bancară, prin proceduri standard. În cazul prezentat, aceste instituții și-au încălcat propriile reguli, cu acordul firmelor de audit și evaluare, și au creat creditele „toxice” fără acoperire în venituri sigure și stabile sau acoperite de imobiliare supraevaluate. Astfel, riscurile au trecut de faza de incident, au scăpat de sub control și au evoluat spre alte etape echivalente accidentului, conflictului și crizei organizaționale, în funcție de situația fiecărei instituții financiare. Unele s-au confruntat cu lipsă de lichidități, dar au rezolvat problema prin împrumuturi externe. Altele au fuzionat sau au fost cumpărate. Multe însă au intrat în faliment și au încetat activitatea, afectând toate celelalte organizații din proximitatea relațiilor financiare. Propagarea efectelor crizei din SUA în lume poate fi explicată prin: internaționalizarea producției, investițiilor și legăturilor financiare, precum și lipsa unor instituții globale de control al acestor mecanisme.*

Conflictul definește situațiile în care structura simbolică a organizației este afectată, dar nu într-atât încât să fie contestate principiile și valorile fundamentale ale acesteia. Conflictele sunt, de regulă, un rezultat al deteriorării comunicării organizaționale, a raportului dintre comunicarea formală și informală. Conflictele pot duce la deteriorarea relațiilor de muncă în organizație. Conflictele pot să preceadă, să însoțească și/sau să urmeze unui incident sau accident.

Cel mai cunoscut conflict generator de crize organizaționale, din interior, este cel dintre patronat și sindicate. Pentru a se preveni dezvoltarea acestui tip de conflict, au fost introduse reglementări speciale în legislația muncii. Nerezolvat, acest conflict duce la greva generală și la blocarea funcționării organizației, cu efecte economice și sociale importante. Grevele declanșate de uniunile sindicale pot duce la blocarea unei ramuri industriale/economice sau a unui domeniu de activitate. Este de așteptat ca, pe timpul crizelor, conflictele să se amplifice până la violență.

Cazul Dacia Pitești: sindicat versus patronat

Angajații de la Dacia Pitești au intrat în grevă generală în 24 martie 2008 cerând o majorare salarială de 550 de lei. Greva a durat trei săptămâni, timp în care între sindicat și patronat au avut loc mai multe runde de negocieri eșuate. Greva generală s-a încheiat în data de 11 aprilie 2008, după semnarea acordului privind creșterile salariale și a contractului colectiv de muncă. „A fost foarte greu să negociem cu acest patronat, iar ultima propunere salarială am supus-o atenției angajaților noștri la consultările de astăzi. Există o majoritate de peste 70 la sută care a fost de acord cu această creștere salarială. În aceste condiții, am decis

⁴⁴ <http://www.capital.ro/articol/prima-aniversare-a-crizei-subprime-109547.html> (accesat la 08.08.2009)

reluarea lucrului și încetarea grevei”⁴⁵, a declarat liderul sindical al Dacia Pitești, Nicolae Pavelescu. Sindicaliștii au obținut o creștere lunară de circa 435 de lei brut. „Au fost într-adevăr negocieri grele, greva a durat trei săptămâni. Eu spun că administrația și-a făcut datoria și a fost deschisă mereu dialogului și iată că astăzi sindicaliștii au înțeles să fie de acord cu ultima noastră propunere”⁴⁶, a declarat directorul de comunicare al uzinei, Liviu Ion. Pierderile produse de întreruperea producției la Automobile Dacia, cel mai mare jucător de pe piața auto din România, au fost estimate la peste 120 mil. €. Administrația Dacia Pitești a contestat în instanță legalitatea grevei generale declanșate de muncitori în 24 martie, depunând în acest sens o plângere la Tribunalul Argeș. Tribunalul a decis, la data de 9 aprilie 2009, că greva generală a sindicatului de la Dacia Automobile a fost legală și a dispus ca administrația să plătească 1.500 de lei cheltuieli de judecată.⁴⁷

Comentariu: Conflictul prezentat în acest caz este tipic „democrației” sindicale. Este un conflict relativ controlat prin reglementări legale și se referă la relațiile de muncă din interiorul organizației, precum și la modul în care pot fi declanșate și rezolvate conflictele de muncă. Nu sunt contestate valorile organizației, normele și reglementările interne, ci modul de aplicare a acestora. Atât patronatele, cât și sindicatele trebuie să respecte anumite etape în rezolvarea conflictelor. Există etapele negocierii și medierii, în care ambele părți încearcă să obțină o poziție cât mai favorabilă în fața celeilalte. Tipic conflictelor deschise, în spațiul public se regăsesc argumentele și acuzațiile celor două părți, în relatări și reportaje pe toate canalele media. Sindicatele sunt preferate de către mass-media pentru că negociază, în numele salariaților, condiții mai bune de muncă, salarii mai bune, participarea la conducerea organizației și la împărțirea beneficiilor. Acutizarea conflictului a dus la greva generală care a declanșat criza organizațională. Automobile Dacia a întrerupt activitatea pentru o perioadă de 3 săptămâni, cu pierderi financiare și materiale importante, care se vor regăsi mai târziu în veniturile muncitorilor de la uzină. Pe de altă parte, sindicatul a obținut pentru salariați o creștere salarială apropiată de solicitările inițiale. De această dată, sindicatul a avut o poziție mai bună de negociere.

Conflictele din interiorul partidelor (alianțelor) au la bază, de cele mai multe ori, interesele personale sau de grup, diferențele de viziune privind strategiile și tacticile de punere în practică a programelor și de evoluție a partidelor pe scena politică prin răspunsul la provocările momentului. Partidul Național Țărănesc Creștin Democrat a intrat într-un con de umbră după retragerea din activitate a liderului Ion Diaconescu. Conflictele interne au dus la apariția unor facțiuni disidente și au făcut ca partidul să nu mai treacă pragul alegerilor parlamentare. Alianța CDR s-a dizolvat din cauza conflictelor interne. PNL a trecut prin mai multe convulsii interne care au dus la plecarea unor membri la alte partide, culminând cu desprinderea facțiunii Stolojan. Noua aripă liberală și-a luat denumirea de Partidul Liberal-Democrat și a fuzionat cu Partidul Democrat. Noua formațiune politică rezultată se numește Partidul Democrat-Liberal (PDL). Și în Partidul Social-Democrat (PSD) au avut loc unele confruntări interne care au dus la plecarea unor lideri din conducerea partidului la alte formațiuni politice.

⁴⁵ <http://www.mediafax.ro/social/greva-angajatilor-de-la-dacia-s-a-incheiat-dupa-trei-saptamani-video-protv.html?1688;2542044> (accesat la 08.08.2009)

⁴⁶ *Ibidem*

⁴⁷ *Ibidem*

Există organizații cu vocație națională care, prin poziția și relațiile pe care le au, pot extinde conflictele la nivel internațional.

Cazul Gazprom versus Naftogaz: criza gazelor în Europa

Din prima zi a anului 2009, livrările de gaze rusești către Ucraina și Europa au fost sistate.⁴⁸ La câteva zile după aceea, o bună parte din Europa a văzut cum presiunea la gaze a scăzut considerabil iar în unele țări precum Bulgaria, Macedonia ori regiunea Baltică aceasta s-a apropiat chiar de zero. Rusia, prin vocea premierului Vladimir Putin și cea a președintelui Dmitri Medvedev, a cerut Ucrainei să plătească o datorie de circa două miliarde de dolari în contul gazelor livrate în 2008 și să accepte prețuri mult mai mari pentru 2009. În plus, rușii au acuzat Guvernul de la Kiev că permite furturile din conductele care transportă gazul pentru Europa. Gazprom a somat partea ucraineană, Naftogaz Ukrainy, să plătească această datorie și, pentru că nu a primit un răspuns favorabil, a procedat la sistarea de gaze naturale. Ca răspuns, partea ucraineană a blocat livrările de gaze către Europa solicitând mărirea tarifului de tranzit cu 70%, propunere de care managerul Gazprom nici nu a vrut să audă. Ca urmare, timp de aproape două săptămâni cea mai mare parte a gazului rusesc pentru țările Europei nu a mai ajuns la clienți.⁴⁹ Cancelariile europene s-au văzut confruntate cu o posibilă criză socială de proporții majore mai ales că pe teritoriul UE sunt anumite state care depind aproape în totalitate de gazele Rusiei (Bulgaria, Macedonia). Sub arbitrajul Comisiei Europene s-a realizat, pînă la urmă, un compromis și anume că Ucraina va cumpăra gazul rusesc „la un preț bazat pe formula europeană”, dar cu o reducere de 20% pentru anul 2009, cu condiția ca taxele de tranzit să rămână la nivelul anului 2008. Mass-media rusă și ucraineană au afirmat că acest preț s-ar situa undeva între 300 și 400 de dolari per 1000 metri cubi. Guvernele de la Kiev și Moscova au acceptat formula nouă. Președintele Gazprom, Aleksei Miller, a semnat acordul cu Oleg Dubina, președintele Naftogaz. Gazele au început să circule prin conductă și lucrurile s-au liniștit.⁵⁰

Comentariu: Cazul prezentat exprimă modul în care o dispută comercială între două organizații se poate transforma în dispută politică între două state, iar apoi în subiect de dispută continentală. La început trebuia să fie o simplă reglare de conturi între Gazprom și Naftogaz Ukrainy. Ambele companii s-au acuzat de neîndeplinirea clauzelor contractuale și au amenințat partea adversă cu depunerea unei plângeri la Tribunalul Internațional de Arbitraj de la Stockholm. Rusia a profitat de ocazie pentru a acuza Ucraina de practici economice incorecte în fața Uniunii Europene și a-i tempera astfel tendințele de apropiere față de vestul Europei. Mai mult, Rusia a acuzat SUA că orchestrează acțiunile Ucrainei în disputa gazului european. Ucraina a gasit că momentul este propice pentru a-și atrage sprijinul Europei și a determina Consiliul Europei să aibă o atitudine mai tranșantă față de Moscova. Tipic pentru orice conflict deschis, și în acest caz, acuzațiile reciproce între părțile aflate în dispută sunt preluate pe toate canalele media. A existat, ca la orice conflict, un mediator: Uniunea Europeană, deși anunțase că disputa Gazprom – Naftogaz este o problemă bilaterală și nu dorește o mediere. Toate părțile implicate

⁴⁸ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=RO&type=IM-PRESS&reference=20090108STO45594> (accesat la 10.08.2009)

⁴⁹ <http://www.dailybusiness.ro/stiri-companii/cum-s-a-nascut-criza-gazelor-dintre-rusia-si-ucraina-20865> (accesat la 10.08.2009)

⁵⁰ http://www.realitatea.net/criza-gazului-a-luat-sfarsit--rusia-si-ucraina-au-semnat-acordul-privind-reluarea-livrarilor-de-gaz_439772.html (accesat la 10.08.2009)

au pierdut și au câștigat ceva pe durata conflictului. Rusia și Ucraina au avut pierderi financiare datorate gazelor nelivrate către consumatori. Statele europene au avut pierderi materiale și financiare din cauza reducerii activităților pe timpul opririi gazelor. Rusia și Ucraina au câștigat contracte mai profitabile și au demonstrat Europei ca au încă o poziție importantă în zonă. În final, Uniunea Europeană a activat din nou proiectul Nabucco, alternativă la gazul rusesc.⁵¹

Criza. Este situația în care organizația nu-și mai poate îndeplini scopul pentru care a fost creată, de a furniza produse și /sau servicii pe piață, pentru o perioadă de timp. Criza oricărei resurse a organizației, în sensul diminuării ei sub limita admisă, poate genera o criză organizațională. Forma de manifestare a crizelor organizaționale diferă în funcție de cauzele care le-au generat.

Originea crizei organizaționale 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).

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. Catastrofele pot produce crize organizaționale care ies din cadrul nostru de analiză. Crizele nerezolvate la timp migrează, în plan vertical, la organizațiile cu structură ierarhică sau la filialele multinaționale și, în plan orizontal, în mediul extraorganizațional.

Cazul: Lehman Brothers - Falimentul este molipsitor

Lehman Brothers a fost cea de-a douăsprezecea bancă americană falimentată de criza creditelor ipotecare din 2008. Celelalte unsprezece sunt: Douglass National Bank, Hume Bank, ANB Financial, First Integrity Bank, IndyMac, First National Bank of Nevada, First Heritage Bank, First Priority Bank, Columbian Bank and Trust, Georgia's Integrity Bank și Silver State Bank. Ultima dintre ele a intrat în faliment la începutul lui septembrie 2008, cu puțin timp înainte de falimentul Lehman Brothers.⁵² Piețele asiatice de capital au căzut după falimentul Lehman Brothers și preluarea Merrill Lynch de către Bank of America. Atât piața japoneză, cât și cea din Hong Kong - cele mai mari burse din Asia - au fost închise pe 15 septembrie 2008. O criză financiară globală era iminentă.⁵³ Autoritățile americane de reglementare a sectorului bancar au închis în data de 20 iulie 2009 două bănci din statul California, Vineyard Bank și Temecula Valley Bank, urcând numărul falimentelor din acest sector la 57 de la începutul acestui an. Federal Deposit Insurance Corp (FDIC), care administrează schema de garantare a depozitelor, a anunțat că Vineyard Bank avea active de 1,9 miliarde dolari și depozite de 1,6 miliarde dolari, în timp ce Temecula Valley Bank avea depozite de 1,3 miliarde dolari și active de 1,5 miliarde⁵⁴. Începând cu decembrie 2007 în industria auto încep să se simtă primele semne ale unei instabilități. Principalii și, în același timp, cei mai afectați de această criză sunt producătorii de autoturisme: Chrysler, General Motors și Ford. În domeniul auto criza se instalează ca o consecință a problemelor existente în sistemul financiar-

⁵¹ <http://www.zaman.ro/ro/detaylar.do?load=detay&link=7461> (accesat la 10.08.2009)

⁵² <http://www.mediafax.ro/economic/falimentul-lehman-brothers-de-departe-cel-mai-mare-din-istoria-sua.html?1686;3185505> (accesat la 10.08.2009)

⁵³ <http://www.wall-street.ro/articol/International/48387/Prabusirea-Lehman-Brothers-a-zgduit-bursele-internationale.html> (accesat la 10.08.2009)

⁵⁴ <http://www.romanialibera.ro/a160123/sua-57-de-falimente-bancare-in-2009.html> (accesat la 10.08.2009)

bancar. Încă din 2007 vânzările autoturismelor scad și datorită înăsprii condițiilor de creditare chiar și pentru creditele auto, deși există o diferență majoră între creditele auto și cele ipotecare.⁵⁵ În 2004-2006, multe credite ipotecare au fost acordate unor speculatori pe baza prezumției că valoarea activului de bază, proprietatea, va continua să crească. Mulți au contractat credite ipotecare pe care nu sperau să le poată rambursa vreodată. Însă toata lumea înțelege că automobilul din spatele unui credit auto este un bun a cărui valoare va scădea. Debitorul tipic ce înregistrează întârzieri la plata unui credit auto nu este un speculator, ci o persoană care s-a găsit în imposibilitatea de a face o plată care i se păruse anterior ușor de făcut. Din acest motiv cazurile de întârzieri legate de plata unor credite auto au o legătură strânsă cu starea economiei.⁵⁶

Comentariu: Crizele organizaționale ale băncilor americane au fost cauzate de lipsa de lichidități ca urmare a crizei creditelor ipotecare. Cu alte cuvinte, sub-evaluarea și gestionarea incorectă a riscurilor de neplată au avut efectul unei explozii în sistemul financiar bancar și al asigurărilor. Criza financiară, născută în SUA, a făcut ravagii în rândul instituțiilor financiar-bancare ale țării de origine și s-a extins rapid către celelalte continente și domenii de activitate. Bursele din întreaga lume au închis activitatea pentru o lungă perioadă de timp. Domeniile imobiliarelor, construcțiilor și retail-ului, dependente de creditare, au înghețat afacerile. De la „credite cu buletinul” sau „ipoteca de rang II”, în varianta americană, s-a ajuns la situația în care băncile care au trecut de criză refuză creditarea. Ca urmare, dacă banca nu vinde bani prin credite, nu se vând și nu se construiesc case, nu se vând mașini, nu se pot plăti creditele, deci banca nu primește bani. Un cerc vicios care ține economiile blocate. În plan european, băncile centrale au redus deficitul financiar pe seama filialelor prin restrângerea activității din unele localități, regiuni sau țări.

Pentru fenomenele complexe, cum este cel al crizei financiare, care implică mai multe organizații și are o extindere zonală, regională sau globală, se impune o analiză structurală a tuturor actorilor, a tuturor organizațiilor implicate. În mod evident, evaluarea stării organizației în criză se va putea face după daunele provocate atât la nivel fizic, cât și simbolic, în urma producerii unui eveniment, în interiorul sau în afara organizației. De aceea, este foarte important ca înainte de evaluarea unui eveniment să se stabilească cu precizie care este structura (organizația) luată în considerare.

Trei exemple pot fi edificatoare. Prăbușirea unui avion la Balotești a constituit pentru TAROM un incident care intră în categoria riscurilor asumate. Existența morților în rândul echipajului și al pasagerilor a trecut evenimentul în stadiul de accident. Mediatizarea puternică a afectat imaginea companiei, dar nu într-atât încât să declanșeze o criză organizațională. Compania TAROM nu și-a oprit activitatea dar a suferit pierderi ca urmare a imaginii deteriorate.

Explozia într-o mină sau o grevă care duce la oprirea lucrului constituie pentru conducerea acelei mine o criză organizațională. Pentru Regia Huilei sau Lignitului acest eveniment este doar un incident. Celelalte exploatări miniere funcționează în continuare, conform scopului pentru care au fost constituite.

Scandalul minelor antipersonal a fost inițial pentru Romtehnica un simplu și nefericit incident. Printr-o rezolvare necorespunzătoare și o mediatizare partizană se putea transforma într-o criză care ar fi depășit cu mult granițele organizaționale, cu

⁵⁵ <http://www.money.ro/auto/sua-criza-financiara-atinge-si-sectorul-auto.html> (accesat la 10.08.2009)

⁵⁶ <http://www.financiarul.com>; <http://www.banknews.ro>; <http://www.dailybusiness.ro> (accesat la 10.08.2009)

urmări posibile grave la nivelul relațiilor internaționale. Pentru Ministerul Apărării Naționale a rămas un incident, dar pentru echipa de tehnicieni care a participat la expoziție acest eveniment a fost o criză organizațională, a avut o conotație existențială.

2.6 Thierry Libaert, pornind de la analizele realizate de B. Robert și D. Verpeaux, autori francezi care au realizat studii importante în domeniul evoluției crizelor⁵⁷, analizează patru etape de desfășurare a acestora: *faza preliminară* (în această fază pot apărea primele semne de alertă, care se pot manifesta sub forma unor reclamații făcute de consumatori, unui accident suferit de concurență, unei știri anonime care repetată de presă se poate transforma în criză); *faza acută* (evenimentul se produce și crește în intensitate sau, într-o altă situație, evenimentul se desfășoară mai lent iar acumularea consecințelor agravează efectele crizei; chiar și intensitatea crizei înregistrează variații, în funcție de conținutul informațiilor difuzate progresiv; expunerea mediatică este intensă, cu posibilități de creștere); *faza cronică* (criza atinge punctul culminant, iar expunerea mediatică se reduce progresiv; această fază se explică prin imperativul reînnoirii mediatice care se manifestă prin două aspecte: când o informație este completă, subiectul nu mai este atractiv și apariția unui eveniment de intensitate superioară are ca efect imediat reducerea mediatizării unei crize de rang inferior); *faza de cicatrizare* (criza a dispărut și mass-media nu mai transmit niciun ecou; firmele neglijează adesea această etapă, neținând seama de faptul că o criză nu dispare niciodată în întregime din cinci motive: efectele materiale continuă să se resimtă-cum este cazul Cernobîl; Internetul și motoarele de căutare păstrează criza în memorie; mass-media reactualizează crize mai vechi pentru a le compara cu crize mai recente sau pentru a realiza bilanțuri ale crizelor; procedurile juridice legate de crize sunt multiple și se desfășoară pe perioade lungi de timp; consumatorii păstrează în memorie o anumită neîncredere față de firmele care au trecut prin experiența crizelor; faza de cicatrizare este propice pentru relansarea firmei și pentru câștigul de experiență asupra managementului de criză)⁵⁸.

Analizând naufragiul vasului Erika (12 decembrie 1999), Thierry Libaert prezintă o schemă sugestivă a desfășurării crizelor și manifestării lor ca proces (fig. 3)⁵⁹:

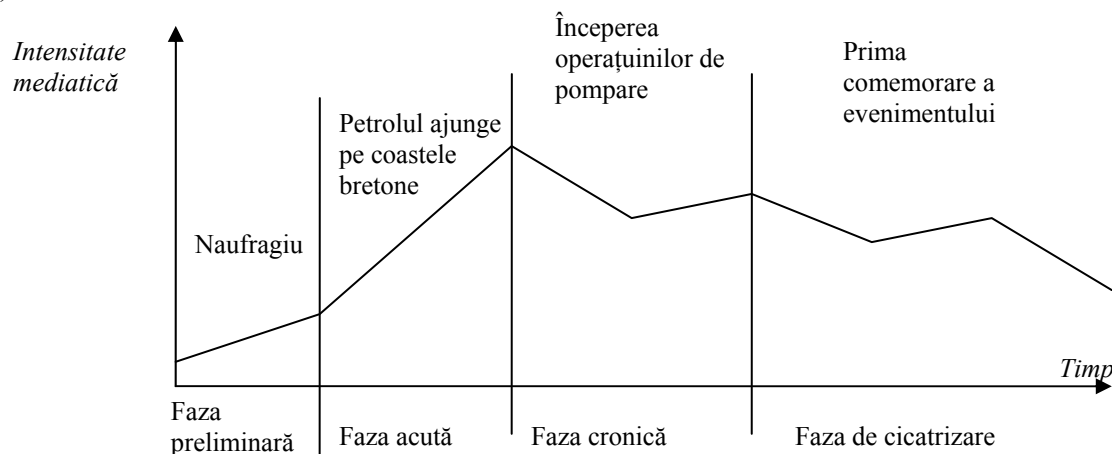


Fig.3. Desfășurarea crizelor: cazul Erika

⁵⁷ Thierry Libaert, *op.cit.*, p. 8

⁵⁸ *Ibidem*, pp. 9-12

⁵⁹ *Ibidem*, p. 11

2.7. K. Fearn-Banks analizează cinci etape în evoluția crizelor: *detectarea crizei* (organizațiile se confruntă cu evenimente care se pot constitui în semnale evidente ce anunță iminența crizei); *prevenirea crizei* (organizațiile pun în acțiune măsuri specifice pentru evitarea crizelor: analiza crizelor anterioare și învățarea din aceste crize, reducerea riscurilor prin eliminarea substanțelor și activităților periculoase, politici manageriale profilactice, realizarea unei comunicări interne eficiente, stabilirea măsurilor necesare siguranței activității productive, inițierea unor acțiuni de ajutor social pentru propriii angajați și pentru comunitățile de proximitate și generale); *controlarea crizei* (organizațiile fac eforturi pentru limitarea efectelor negative ale crizei și pentru evitarea extinderii acesteia); *revenirea* (organizațiile desfășoară activități susținute pentru revenirea la situația normală și recâștigarea încrederii publicului); *învățarea* (organizațiile analizează criza și stabilesc concluziile și învățămintele pentru activitatea viitoare)⁶⁰.

2.8. Steven Fink a elaborat un model potrivit căruia criza evoluează în patru etape: *perioada de incubație - prodromal period* - (este o perioadă de avertizare în care organizațiile pot lua măsurile de preîntâmpinare a crizei); *criza acută - acute crisis* - (este etapa în care se manifestă caracteristicile pe baza cărora poate fi identificată criza, pot fi aplicate planurile de criză, pot fi controlate informațiile ce se distribuie despre criză); *faza cronică a crizei - chronic crisis* - (este o etapă care poate dura diferit de la o criză la alta și de la o organizație la alta; în această etapă se fac eforturi pentru refacerea organizației și a imaginii sale publice); *rezolvarea crizei - crisis resolution* - (scopul gestionării crizei este tocmai atingerea în timp scurt a acestei etape fără efecte costisitoare)⁶¹.

2.9. W. Timothy Coombs a impus, prin autoritatea sa științifică, un model complex al evoluției crizelor, care cuprinde trei etape împărțite, la rândul lor, în mai multe perioade/activități/trepte: a) *etapa de pre-criză*, care cuprinde mai multe perioade: *detectarea semnalelor crizei*, *prevenirea crizei* (managementul problemelor: controlarea unei probleme și evitarea transformării ei în criză; evitarea riscurilor: eliminarea sau reducerea producerii riscurilor; construirea relațiilor: crearea de relații pozitive cu publicurile relevante), *pregătirea pentru criză*; b) *etapa de criză*, care implică trei trepte: *recunoașterea crizei* (conștientizarea și recunoașterea crizei de către membrii organizației și analiza modului cum a fost etichetată criza), *stăpânirea crizei* (elaborarea și aplicarea răspunsurilor/reacțiilor la criză), *reluarea afacerilor* (organizația a depășit criza și își reîncepe activitatea în mod normal); c) *etapa post-criză* (în această etapă se analizează managementul crizei, se trag concluziile și învățămintele necesare, se continuă comunicarea cu toate publicurile relevante, mai ales cu cele afectate)⁶².

2.10. Cristina Coman, în lucrarea *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, precizează că „o criză nu apare din întâmplare, ci urmează anumite tipare, devenind, datorită acestui fapt, predictibilă și controlabilă”⁶³. Plecând de la viziunile specifice conturate de cercetători și practicieni de prestigiu, autoarea prezintă trei modele ale

⁶⁰ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, ed. a II-a, Lawrence Erlbaum Publ., New Jersey, 2002, pp. 9-13

⁶¹ Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amcom, New York, 1986, pp. 20-28

⁶² W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage, Londra; 1999, pp. 13-16

⁶³ Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 50

evoluției crizelor: a) *modelele crizei în cinci etape*, elaborate de: H. Chase și D. Jones (identificarea problemelor, analiza și delimitarea problemelor în funcție de impactul asupra publicului, expunerea opțiunilor strategice de care dispune organizația, implementarea unui program de acțiune pentru a comunica punctul de vedere al organizației, evaluarea programului de gestionare în termenii atingerii scopurilor organizaționale), K. Fearn-Banks (detectarea crizei, prevenirea crizei, controlarea crizei, revenirea, învățarea); b) *modelele crizei în patru etape*, elaborate de D.W. Guth și C. Marsh (faza de avertizare, punctul în care nu există cale de întoarcere, faza terminării crizei, faza revenirii la normal), J. Hendrix (cercetarea, obiectivele, pregătirea, evaluarea), Steven Fink (incubația crizei, criza acută, faza cronică a crizei, terminarea crizei); c) *modelele crizei în trei etape*, elaborate de F. Seitel (pre-criza, criza, evaluarea), Patrick Lagadec (faza pre-accident, faza crizei, faza post-criză), D. Newsom, A. Scott, J.V.S. Turk (perioada de normalitate, perioada de criză, perioada de recuperare și evaluare), A. Center și P. Jackson (etapa pregătitoare a crizei, etapa de criză, etapa de evaluare și de refacere a organizației), W. Timothy Coombs (etapa de pre-criză, etapa de criză, etapa de post-criză)⁶⁴. Concluzia la care a ajuns Cristina Coman este edificatoare pentru etapizarea crizelor: „Indiferent de modelele teoretice, orice criză trece prin trei etape : situația de dinainte de criză, declanșarea crizei și situația de după criză”⁶⁵.

3. Efectul crizelor

În majoritatea cazurilor, efectele cele mai vizibile ale unei crize sunt cele legate de morți, răniți, bani, șomaj, poluare. Sunt acele elemente care în opinia publică au cea mai mare relevanță, ating coarda emoțională și oferă materiale excelente pentru mass-media.

Efectele se vor resimți cu atât mai acut cu cât persoana este mai apropiată de locul unde s-a produs criza. Cei care au fost implicați, direct ori indirect, suferă de stresul posttraumatic, rememorând și derulând evenimentele în vise și coșmaruri. Cei care au fost doar spectatori sau au aflat despre eveniment din mass-media, îl vor uita aproape imediat ce ecourile mass-media au încetat.

Componenta materială a unei crize are ca efect principal pierderile materiale și financiare. Cea existențială (simbolică) are cel puțin trei efecte majore.

Primul efect îl constituie amenințarea întregii industrii, domeniului sau ramurii de activitate care are o legătură cu criza. De pildă, accidente chimice, nucleare au pus în pericol dezvoltarea de viitor a acestor industrii. Așa cum au remarcat unii autori, percepția negativă a publicului poate duce la reducerea unor programe de cercetare științifică sau chiar la stoparea lor, doar pentru că au vreo conexiune cu o criză mai veche sau mai nouă. Ce s-ar întâmpla dacă la noi s-ar desființa industria mineritului doar pentru că are o legătură cu mineriadele?

Al doilea efect major al unei crize este schimbarea misiunii strategice a unei organizații datorită percepției bipolare (bine/rău) de către opinia publică. Din cauza crizei, tot ce făcea bun organizația este perceput acum ca fiind rău. Este cunoscut cazul medicamentului Tylenol care, prin impurificare cu cianuri, a devenit periculos pentru cei cărora ar fi trebuit să le aducă alinarea suferințelor. Energia nucleară, care a

⁶⁴ *Ibidem*, pp. 50-64

⁶⁵ *Ibidem*, p. 61

fost considerată o revoluție în beneficiul umanității, a devenit aducătoare de catastrofe prin accidente de la Three Mile Island și Cernobîl. Catastrofa navei spațiale Challenger a transformat programul spațial dintr-un cuceritor al spațiului în beneficiul omenirii în distrugător de vieți omenești.

Lista exemplurilor ar putea continua. Aproape că nu este domeniu de activitate care să nu se fi confruntat cu asemenea schimbare de popularitate a misiunii strategice (scopului fundamental) a organizațiilor.

Cel de-al treilea efect are loc la nivelul individual. Crizele perturbă lumea subiectivă a individului, modul în care percepe lumea și pe el însuși, simțul autoevaluării, al puterii și al identității, echilibrul intern.

Individul încearcă să evadeze din experiența terifiantă a crizei, mințindu-se și mințind și pe alții astfel încât să creadă și el; sau caută să descopere unde, cum ori cine a greșit. Unii se vor întreba dacă nu cumva accidentul sau catastrofa s-a întâmplat din cauza lor, dacă sunt destul de buni profesioniști pentru posturile pe care le-au ocupat în acea perioadă, dacă misiunea organizației din care fac parte este corectă. Câți ingineri, matematicieni, electroniști și alți specialiști nu se vor fi întrebat dacă navea Challenger prin care au trimis oameni la moarte a fost corect proiectată? Câți nu-și vor fi găsit vreo vină în erorile de funcționare ale navei spațiale? Câți dintre mineri sau familiile lor nu se vor fi întrebat ce au căutat la București? Aceste întrebări demonstrează că o criză nu afectează numai structura fizică a unei organizații, ci și sistemul ei simbolic, cultura organizațională: simboluri, tradiții, credințe, mituri, valori.

Nu am analizat efectele pe care criza le produce în afara organizației. Fără îndoială, ele există, dar tratarea lor necesită o abordare interdisciplinară.

4. Originea crizelor

Probabil că cea mai eronată atitudine în management este refuzul de a vedea criza și ca o forță pozitivă, ca un factor care contribuie la existența unei întreprinderi, a unei organizații. Criza relevă, însă, ambele laturi, pozitivă și negativă, pericol și oportunitate; latura ei negativă (distructivă) este o condiție sine-qua-non a dezvoltării. În ultima perioadă, mulți cercetători în domeniul managementului au reliefat această dualitate (ordinea și haosul, construcția și demolarea, ordinea și dezordinea), sugerând că situațiile normale sau crizele trebuie privite ca părți ale aceluiași proces unitar. Potrivit modelului explicativ al teoriei sistemelor, fenomenul complexității crizelor include atât interrelațiile între elementele componente și sistem, cât și natura bidimensională a fiecărui element în parte, care poartă în el sursele ordinii și dezordinii. De aceea, concepția sistemică refuză focalizarea pe una sau două cauze majore ale crizelor. În schimb, ia în considerare numeroase evenimente care ar putea declanșa formele de acțiune și interacțiune în sistem.

Mai mult decât atât, trebuie să avem în vedere efectul schimbării la unele componente ale sistemului (subsisteme) care determină, la rândul lor, schimbări în celelalte elemente ale acestuia, generând o complexitate greu de controlat. Spre exemplu, în cazul Valdez (vezi la pp. 142-148) starea de ebrietate a căpitanului a fost una dintre variabilele care au declanșat criza. Ea a fost amplificată de alte variabile care, la rândul lor, au jucat un rol important în maturizarea condiției crizei propriu-zise: lipsa dispozitivelor de alertare și securitate ale navei; slaba pregătire tehnică a personalului din Alaska pentru rezolvarea unor asemenea probleme; lipsa comunicării

între tancul petrolier, firma Exxon, Garda de Coastă, serviciile de urgență din Alaska și populația locală; slaba pregătire psihologică a oamenilor implicați în rezolvarea problemelor.

A fost Miron Cozma cauza venirii minerilor în București? Probabil că el a fost elementul de inițiere care a declanșat acțiunile. Mai sunt însă de luat în considerare și alte variabile: condițiile de muncă ale minerilor; dezvoltarea economică și culturală a zonei; influențele culturii organizaționale; pregătirea forțelor de ordine pentru aplicarea legii; implicarea factorilor de decizie, de la conducerile minelor până la Guvern.

Sursele crizelor nu trebuie căutate numai în deciziile umane eronate. Accidentele pot apărea chiar în condițiile unei pregătiri foarte bune a personalului implicat. În fond, ele sunt parte componentă a funcționării sistemelor deschise, cu autoreglare. Aceasta nu înseamnă că liderii organizațiilor predispuse la crize nu trebuie să facă nimic pentru a reduce riscul declanșării acestora sau nu trebuie să se pregătească pentru eventualitatea producerii lor.

Cele mai multe crize sunt fenomene care se autoalimentează, asemeni bulgărelui de zăpadă. Este ceea ce unii experți numesc *cercul vicios*. Exemplul lichidităților la o bancă este deja clasic. Retragerea fondurilor de către unii clienți speriați de un zvon creează probleme mai mari de solvabilitate. Aceasta va determina ca din ce în ce mai mulți clienți să-și retragă fondurile, până când banca va intra în faliment. Un exemplu asemănător este cel al creșterii prețurilor la unele servicii sau produse de bază: transport, energie electrică, produse petroliere. Spirala creșterii prețurilor duce la înrăutățirea situației economice a întreprinderilor și populației, cu repercusiuni directe sau indirecte asupra stabilității politice.

În condițiile actuale, este evident că organizațiile funcționează într-un mediu aproape ostil, care erodează continuu reputația și încrederea de care ele beneficiază. În acest mediu, există multe forțe (politice/administrative, economice, sociale și tehnologice) care influențează, direct și indirect, modul în care funcționează și se comportă organizațiile și pun în mișcare o serie de factori care amplifică continuu starea lor de insecuritate: cantitatea și viteza cu care circulă informațiile la nivel global; impactul noilor tehnologii radio-TV și multimedia asupra publicului; competiția pentru influențarea consumatorilor; cunoștințele, valorile și comportamentul membrilor organizației; asocierea produsului cu imaginea și reputația mărcii de corporație⁶⁶. Schimbările sociale amplifică și ele starea de incertitudine prin consecințele negative care acționează asupra percepției publice. Sondajele de opinie din SUA și Europa – afirmă Michael Regester și Judy Larkin în lucrarea *Managementul crizelor și al situațiilor de risc* – indică faptul că principalele schimbări din societate care provoacă îngrijorare și anxietate sunt legate de securitate și siguranță, de locul de muncă, mediu, egalitatea între sexe, calitatea raportată la preț, responsabilitatea organizațiilor și instituțiilor, evoluția factorilor de putere⁶⁷. Aceleași schimbări sociale dau naștere și amplifică fără precedent activismul, care abordează probleme tot mai diverse: „calitatea hranei și a sănătății, poluarea, protecția animalelor, standardele comerciale, fumatul, îmbătrânirea, rasismul, dezarmarea nucleară, discriminarea sexuală la locul de muncă, deșeurile, zgomotul, pornografia, pesticidele și dezvăluirea de informații”⁶⁸.

⁶⁶ Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, pp. 23-14

⁶⁷ *Ibidem*, p. 25

⁶⁸ *Ibidem*, p. 26

Societatea în care funcționează organizațiile în zilele noastre, așa-zisa *societate de risc*, generează conflicte (forme noi de anxietate politică și publică) determinate de asocierea mai multor factori:

- continua schimbare a societății și nesiguranța acesteia;
- ritmul alert al inovațiilor industriale și tehnologice;
- presiunea timpului și a costurilor, care nu permite o evaluare științifică adecvată a raportului riscurile/beneficiile inovațiilor;
- tendința către o individualitate mai accentuată și către o opinie publică mai autoritară⁶⁹.

Specialistul american în managementul crizelor, Peter McCue, citat de Michael Regester și Judy Larkin, afirmă că, în general, crizele sunt generate de un eveniment/problemă și se desfășoară după același model:

- un grup interesat de o anumită problemă alarmează publicul;
- industria reacționează oferind date și afirmând că produsele sale sunt sigure;
- scandalul se amplifică, publicul se îngrijorează și evită produsul în cauză până i se oferă informații mai sigure;
- vânzările scad iar autoritățile nu se implică eficient;
- activiștii își intensifică acțiunile;
- mass-media redă tot ce fac și spun activiștii;
- industria reacționează puternic, exagerând și ea în încercarea de a restabili calmul și de a mări vânzările;
- un timp nimeni nu mai comunică nimic despre problema în cauză;
- apare apoi un punct de vedere mai echilibrat și mai corect;
- industria își urmează cursul;
- activiștii își găsesc un alt loc și o altă problemă;
- mass-media se ocupă de o altă situație de criză, neacordând prea mare atenție clarificărilor aduse acuzațiilor legate de criza anterioară;
- guvernul revine la studierea problemei pentru a putea legisla⁷⁰.

Thierry Libaert enumeră câteva elemente noi care generează stările de criză și care determină accelerarea acestora⁷¹: a) *complexitatea tehnologică* (organizațiile devin mai fragile din cauza complexității tehnologice: „rafinăriile, uzinele chimice, centralele nucleare, laboratoarele farmaceutice prezintă noi amenințări. Organizarea în sfera Internetului crește riscul deturnării datelor și al paraliziei generale a unor firme”⁷²); b) *rolul mass-media* (mijloacele de comunicare în masă contribuie la creșterea dinamicii crizelor; criza este amplificată de investigația jurnalistică, de căutarea exclusivității și a veștii senzaționale; exagerările mediatice pot da relațiilor un caracter conflictual, pot chiar genera crize, spunem noi); c) *sensibilitatea față de problema mediului înconjurător* (această sensibilitate este în creștere: „70-80% dintre francezi spun că sunt foarte preocupați de afectarea calității apei și aerului”⁷³); d) *progresul reglementării* (reglementarea acționează într-un mod ambiguu,

⁶⁹ *Ibidem*, p. 28

⁷⁰ *Ibidem*, pp. 29-30

⁷¹ Thierry Libaert, *op.cit.*, pp. 20-25

⁷² *Ibidem*, p. 21

⁷³ *Ibidem*

multiplicarea normelor duce nu numai la reducerea crizelor, ci și la creșterea riscurilor de transgresare: criza poate fi provocată de simpla încălcare a unei reguli juridice; „probabilitatea încălcării normelor legale este direct proporțională cu creșterea numărului de reguli”⁷⁴); e) *creșterea neîncrederii* (încrederea acordată firmelor și statului este din ce în ce mai scăzută; scăderea încrederii reduce credibilitatea mesajelor politicianilor și chiar a experților); f) *justiția* („este liberă și avocații mai ofensivi. A treia putere din stat poate să se întoarcă împotriva celor mai înalte mecanisme ale administrației și nu ezită să examineze sau să determine căderea unui minister”⁷⁵. Diferitele etape ale unui proces pot lua forma unor mini-crize.); g) *mediul asociativ* (acțiunile mediului asociativ se constituie în factori agravanți, prin creșterea puterii acestuia. „Puterea unei asociații ca Greenpeace face ca fiecare dintre atacurile acesteia să se transforme în criză majoră pentru firmele vizate...”⁷⁶); h) *salariații* (creșterea percepției salariaților că firma nu le poate asigura fericirea și satisfacția, numeroasele nemulțumiri produse de ofertele publice de cumpărare, de ritmul alert și de restructurările tot mai frecvente); i) *Internetul* (internetul generează crize prin: lansarea de informații false, construirea de website-uri agresive, propagarea de zvonuri, rapiditatea difuzării informațiilor, crearea de website-uri dedicate deturnării mesajelor, creșterea numărului de bloguri ale angajaților, ce reprezintă o nouă formă de risc pentru companii); j) *progresul metrologiei* (precizia metrologiei permite detectarea microorganismelor care produc boli, infecții și intoxicații periculoase în alimente, în apă și în aer; descoperirea acestor elemente periculoase în diferite produse și medii se poate transforma rapid într-o criză potențială); k) *mondializarea* (mondializarea are următoarele efecte: relațiile dintre firme cunosc și forma destabilizării informaționale și discreditării, comunicarea și atacarea imaginii unui concurent sunt folosite ca armă comercială, criza unui rival este o oportunitate pentru a câștiga cotă de piață).

5. Managementul crizelor

Criza nu este luată în calcul de către manageri

Potrivit unui studiu realizat de firma de consultanță A.T. Kearney, firmele de pe continentul european, evident și din România, nu fac față costurilor prea mari ale recesiunii. 39% din falimentele din 2009 sunt provocate de aceasta problemă. Analistii de la A.T. Kearney au analizat peste 1.200 de cazuri de insolvență la nivelul Europei și au ajuns la concluzia că alte motive frecvente pentru care firmele intră în incapacitate de plată sunt: lichiditățile insuficiente (38%), reacția necorespunzătoare a conducerii față de criză (34%), conflictele la nivelul managementului (20%), criza din industrie (17%) și problemele fiscale (4%). Criza nu a fost luată în calcul de majoritatea companiilor. Doar 15% dintre firmele europene și-au creat o strategie de „restructurare sustenabilă”. În România, majoritatea factorilor importanți de decizie fie subestimează, fie supraestimează criza. În plus, mulți români cred că în statele vecine, precum Ungaria și Ucraina, efectele crizei sunt mult mai grave decât în

⁷⁴ Ibidem, p. 22

⁷⁵ Ibidem

⁷⁶ Ibidem, p. 23

propria țară. Mai mult, numeroși români nu cred că situația actuală poate conduce la o criză (Sursa A.T. Kearney).⁷⁷

Modelele culturale diferențiază adaptarea la criză

Conform unui studiu KPMG International, publicat în 2009, care analiza reacțiile la recesiune și strategiile pentru ieșirea din criză, în fața recesiunii globale, managerii europeni erau precauți și așteptau un semn de la guvern, americanii aveau mai multă încredere în abilitățile lor de a se adapta dificultăților, în vreme ce companiile din zona Asia-Pacific considerau situația economică dificilă o oportunitate pentru revizuirea modelelor de afaceri pe termen lung. Astfel, 50% dintre managerii asiatici intenționau să schimbe strategia în următoarea perioadă. Mai mult de jumătate dintre acești manageri au arătat că modificarea comportamentului consumatorilor era factorul principal care a stat la baza acestei decizii.

Conform acestui studiu, companiile din zona Asia-Pacific foloseau recesiunea globală ca pe o oportunitate pentru a aduce schimbări majore operațiunilor lor, prognozând apariția unor noi piețe internaționale, în timp ce numeroase firme europene încă nu erau decise cum să reacționeze în fața declinului economic. Aproape 90% dintre companiile din Japonia și 84% dintre firmele din Singapore pregăteau schimbări radicale ale modelelor lor de afaceri în următoarea decadă. În India, procentul era de 72%, iar în China de 66%.

În Europa, doar 20% dintre companiile din Republica Cehă și Olanda planifica schimbări majore ale afacerilor lor, procentul ridicându-se la 25% în Belgia, 30% în Ungaria și 42% în Marea Britanie. În Europa, cel mai mare procent era înregistrat în Irlanda, unde 63% dintre companii se așteptau la schimbări radicale.

Global, 15% dintre respondenți au spus că această recesiune este unică și nimic din experiența lor nu îi poate ajuta. Dar procentul urca până la aproximativ 40 de puncte în Germania, Italia și Ungaria. Rezulta că, multe companii din țările europene încă mai încearcă să găsească o strategie pentru a face față declinului.

Studiul a mai relevat că, răspunsul imediat al multor companii în fața recesiunii era reducerea costurilor și intrarea în expectativă în speranța unei îmbunătățiri a piețelor. În Europa, multe companii se bazau pe acțiunile guvernului pentru impulsivarea economiilor, în special printr-o mai bună reglementare a sectorului financiar. Mai mult de o treime dintre respondenții din Luxemburg au fost de părere că aceasta era soluția de ieșire din impas, urmați de 28% dintre companiile din Spania, 24% în Olanda și 20% în Polonia. În schimb, niciuna dintre companiile japoneze nu vedea salvarea venind de la guvern, iar în Singapore doar 8% dintre respondenții și-au exprimat această opinie. Opțiunea preferată în aceste țări era reducerea costurilor, japonezii concentrându-se pe un mai bun management al riscului și o planificare mai eficientă, în timp ce numeroase companii din Singapore cautau să iasă din recesiune ocupându-se de nevoile clienților lor.

Multe dintre persoanele intervievate în India, China și Singapore au considerat că problemele actuale nu reprezintă nimic nou, făcând doar parte din procesul normal de reînnoire și reorganizare ce caracterizează dezvoltarea economică pe termen lung (Sursa: KPMG).⁷⁸

⁷⁷ <http://www.capital.ro> (accesat la 20.08.2009)

⁷⁸ <http://www.capital.ro> (accesat la 20.08.2009)

5.1. Tipurile de management al crizelor

După modul de acțiune pentru gestionarea crizelor, managementul poate fi împărțit în mai multe tipuri: management reactiv, management proactiv și management interactiv (fig. 4). Studiile asupra managementului crizelor și dezastrelor au arătat clar că gestionarea crizei, din această perspectivă, se desfășoară pe faze și etape. În majoritatea cazurilor, se parcurg cel puțin cinci etape: semnalizare/detecție, pregătire/prevenire, gestionare criză, reducerea/limitarea daunelor și refacere.

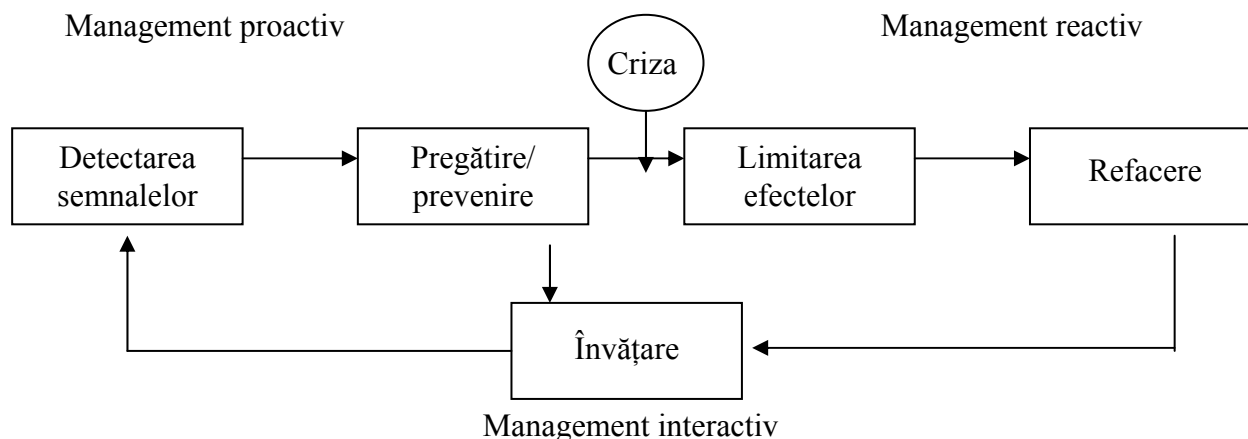


Fig. 4. Tipuri de management al crizelor

Managementul interactiv intervine în toate cele cinci faze de dezvoltare a unei crize, având posibilitatea să treacă cu succes peste toate încercările și să își perfecționeze modul de acțiune pentru a nu repeta greșelile în cazul unei noi crize. Indiferent de tipul de organizație sau de management adoptat, la nivelul conducerii ei trebuie să existe o strategie pentru a pregăti organizația în eventualitatea apariției unei crize. Orice strategie trebuie să fie concepută și pusă în practică încă din perioada de normalitate. **Noe și-a construit arca înainte de a începe să plouă.**

Există câteva etape necesare în elaborarea și punerea în practică a unei strategii: a) diagnoza stării organizației; b) planificarea acțiunilor; c) comunicarea; d) evaluarea răspunsului la crize și ajustarea planurilor.

5.2. O strategie pentru managementul crizelor trebuie să cuprindă:

A. Acțiuni strategice:

- schimbări drastice în filosofia organizației;
- integrarea managementului crizelor în misiunea fundamentală a organizației;
- integrarea managementului crizelor în planificarea strategică;
- includerea, în consiliul de conducere, a echipei de gestionare a crizelor;
- antrenamente și dezbateri pe linia gestionării crizelor;
- simularea crizelor;
- existența unor planuri pregătite pentru orice tip de risc identificat.

B. Acțiuni tehnice și structurale:

- crearea echipei de gestionare a crizelor;
- crearea unui buget special pentru gestionarea crizelor;
- dezvoltarea și actualizarea politicilor și instrucțiunilor de gestionare a crizelor;
- realizarea unor documentare privind personalul, resursele și capacitățile organizației;
- crearea unui spațiu special destinat echipei de gestionare a crizelor;
- reducerea/eliminarea serviciilor și produselor periculoase;
- îmbunătățirea designului și a măsurilor de securitate;
- luarea măsurilor pentru asigurarea surselor de rezervă necesare funcționării sistemelor;
- utilizarea consultanței experților și a serviciilor de management al crizelor din afara organizației.

C. Acțiuni de evaluare și diagnoză:

- acceptarea controalelor financiare și legislative (audit extern);
- modificarea procedurilor de asigurare a securității mijloacelor și personalului;
- respectarea reglementărilor privind relațiile cu mass-media;
- ierarhizarea activităților stricte ce trebuie desfășurate zilnic;
- identificarea oricăror probleme care pot semnaliza pericole;
- efectuarea unor studii pentru descoperirea de amenințări ascunse;
- evaluarea critică a răspunsului organizației, după trecerea crizei.

D. Acțiuni de comunicare:

- pregătirea personalului pentru relațiile cu mass-media pe timpul crizei;
- amplificarea eforturilor de relații publice;
- amplificarea informării comunității locale;
- dezvoltarea relațiilor cu grupurile speciale de intervenție (poliție, pompieri, salvare, mass-media);
- amplificarea colaborării cu asociațiile care pot sprijini organizația;
- utilizarea noilor tehnologii de comunicare (Internet, e-mail, V-SAT).

E. Acțiuni psihologice și culturale:

- amplificarea colaborării cu sindicatele și alte organizații;
- acceptarea aducătorilor de vești proaste;
- o mai bună vizualizare a impactului crizelor asupra comportamentului angajaților;
- asigurarea asistenței psihologice la angajați;
- managementul stresului și panicii;
- rememorarea simbolică a crizelor, pericolelor și succeselor trecute.

5.3. Diagnoza stadiului de pregătire a organizației pentru crize

Această etapă este necesară pentru a cunoaște care sunt punctele tari și slabe ale organizației, ce trebuie accentuat pentru ca, la o evaluare finală, să se poată admite că aceasta este pregătită să înfrunte orice situație neprevăzută. Elementele necesare unei pregătiri eficiente în vederea gestionării crizei pot fi stabilite pe baza analizei modelului structural de diagnoză a managementului crizei (fig. 5).

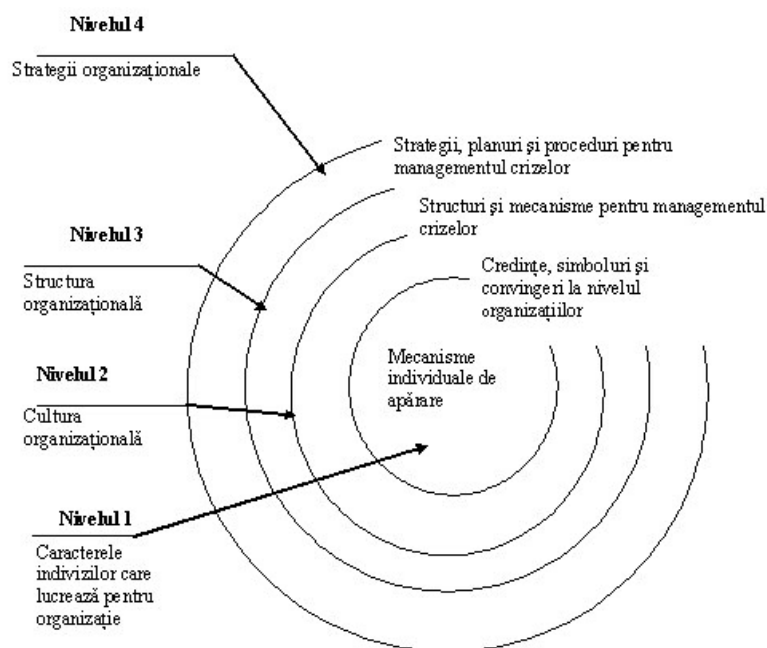


Fig. 5. Modelul structural de diagnoză a managementului crizei

Nivelul exterior 4 cuprinde strategiile organizației pentru managementul crizelor: existența programelor, procedurilor sau mecanismelor special dezvoltate pentru a face față crizelor. Acest nivel poate fi descoperit ușor, chiar și de către un nespecialist.

Nivelul 3 arată în ce măsură structura operațională a unei organizații poate contribui zilnic la creșterea sau reducerea riscului de producere a unei crize. Și acest nivel mai poate fi văzut destul de ușor de către un observator extern. În mod ironic, nivelul 3 este aproape invizibil pentru cei care lucrează zilnic pentru organizație. Ei aproape că nu-și dau seama ce influență are structura organizației lor atât asupra modului în care își desfășoară activitatea, cât și asupra eforturilor de gestionare a crizelor.

Nivelurile 2 și 1 sunt cele mai fascinante, pentru că ele reprezintă intrările către aspectele invizibile ale unei organizații. Din acest motiv, ele sunt de cele mai multe ori greu de perceput.

Nivelul 2 se referă la aspectele culturii organizaționale: reguli nescrise, coduri de comportament, sistemul credințelor, sistemul permisivităților și interdicțiilor (ce se poate spune și ce nu, ce se poate face și ce nu).

Din acest punct de vedere, o modalitate efectivă de a diferenția o organizație predispusă spre crize de una pregătită pentru a face față crizelor este studierea

modului în care conducerea și angajații vorbesc despre crize și gestionarea crizelor (Fișa 1). Spre exemplu, managerii organizațiilor predispuse spre crize folosesc cele mai multe justificări.

Nivelul 1 se referă la experiența subiectivă a indivizilor care formează organizația. Factori cum ar fi predispoziția de a utiliza diferite mecanisme de apărare în situații de criză sau gradul de manifestare a fricii exercită o influență deosebită asupra tipurilor de efort depuse în gestionarea crizelor.

Modul de suprapunere a nivelurilor nu înseamnă că structura unei organizații influențează strict strategiile sale. Interacțiunea este reciprocă, în cadrul unui proces dinamic și complex. Mai mult decât atât, structura unei organizații trebuie privită ca fiind mai mult decât un ansamblu de elemente concrete, cum ar fi: normele stabilite, regulile privind autoritatea și puterea, precum și o ierarhie formală. Trebuie să fie luate în considerație și funcțiile simbolice ale unei organizații, care arată în ce măsură structura formală reflectă percepțiile propriilor membri. De exemplu, gradul de formalizare a mecanismelor de control (numărul de rapoarte și controlori, procedurile) ne poate arăta gradul de încredere care există în acea organizație.

În concluzie, fiecare strat al modelului structurat se referă la un anumit nivel al realității. Nivelul 1 se referă la fenomenele descrise de psihologia existențială, nivelul 2 se referă la fenomenele cuprinse în aria de cercetare a sociologiei și antropologiei, nivelul 3 cuprinde aspecte care sunt rezolvate de teoria organizațională, nivelul 4 cuprinde aspecte aflate în aria de competență a politicii de afaceri și managementului strategic.

În fapt, toate cele patru niveluri/straturi implică un amestec complex de factori individuali organizaționali, profesionali și tehnologici.

Fără îndoială, o organizație care are o puternică orientare tehnico-profesională se poate confrunta cu mari dificultăți în gestionarea crizelor. Aceste organizații pot gestiona foarte bine factorii tehnico-profesionali, dar tind să facă foarte puțin în ceea ce privește factorii umani.

Ca regulă generală, cele mai multe organizații sunt în general insensibile - dacă nu chiar disprețuitoare - la nivelurile 1 și 2, care sunt, cu siguranță, unii dintre factorii cei mai importanți ai funcționării unei organizații. Lista prezentată mai jos reprezintă cele mai greșite evaluări identificate, care împiedică eforturile de gestionare eficientă a crizelor (Fișa 1 și Fișa 2).

Întrebări și probleme:

1. Care sunt diferențele între modelele explicative privind definirea crizei?
2. Definiți principalele efecte ale crizelor organizaționale.
3. Stabiliți diferențele între o organizație pregătită pentru criză și una nepregătită pentru gestionarea crizelor.
4. Definiți și precizați conținutul principalelor tipuri de management al crizelor.

Activități practice:

1. Alegeți o organizație concretă și analizați nivelul ei de pregătire pentru gestionarea crizelor.
2. Stabiliți tipul de cultură organizațională a unei organizații concrete, pe baza fișelor de evaluare prezentate în curs (Fișa 3).

Bibliografie selectivă

- BRODI, E.W., *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. Praeger, New York, 1991
- COMAN Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- COMAN Cristina, *Relații publice: principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001
- COMAN Cristina, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2004
- COOMBS W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication : Planing, Managing and Responding*, Sage, Londra; 1999, pp. 13-16
- COOMBS W.T., *Ongoing Crisis Communications*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, 1999, p. 2
- FEARN-BANKS Kathleen, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, ed. a II-a, Lawrence Erlbaum Publ., New Jersey, 2002, pp. 9-13
- FINK Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amcom, New York, 1986, pp.20-28
- LIBAERT Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C. H. Beck, 2008, p. 1
- McLONGLIN Barry, *Risk and Crisis Communication*. McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, 1996
- NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PAUCHANT, Thierry C., *Transforming the Crisis-Prone Organizations*. San Francisco, California, Jossey-Boss, 1992
- REGESTER M., LARKIN J., *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, pp. 23-14

EVALUĂRI GREȘITE CARE ÎMPIEDICĂ EFORTURILE DE GESTIONARE A CRIZELOR

1. După caracteristicile organizației:
 - Mărimea ne va proteja.
 - Firmele excelente, bine conduse, nu trec prin crize.
 - Amplasarea noastră specială ne va proteja.
 - Anumite crize se întâmplă doar altora.
 - Crizele nu necesită proceduri speciale.
 - Este suficient să reacționezi atunci când se produce.
 - Gestionarea crizelor sau prevenirea crizelor este un lux.
 - Angajații care aduc vești proaste merită să fie pedepsiți.
 - Angajații noștri sunt atât de devotați încât merită încrederea noastră necondiționată.
 - Rezultatele dezirabile ale unei afaceri justifică folosirea unor mijloace foarte riscante.
2. După caracteristicile mediului:
 - Dacă se produce o criză majoră, ne va salva altcineva.
 - Mediul este benefic; sau, ne putem izola eficient față de mediu.
 - Nu s-a produs nimic nou care să avertizeze asupra unei schimbări.
 - Gestionarea crizelor este responsabilitatea altcuiva.
 - Nu este o criză dacă nu ne afectează negativ pe noi.
 - Accidentele sunt doar un cost al afacerilor.
3. După caracteristicile crizelor:
 - Majoritatea crizelor se dovedesc în final a nu fi foarte importante.
 - Fiecare criză este unică, astfel că este imposibil să te pregătești pentru toate crizele.
 - Crizele sunt incidente izolate.
 - Majoritatea crizelor se rezolvă de la sine; deci, timpul este cel mai bun aliat.
 - Majoritatea (dacă nu chiar toate) crizelor au o soluție tehnică.
 - Este suficient să aplici unei probleme soluții rapide tehnice și financiare.
 - Crizele sunt negative doar prin impactul lor. Nu putem învăța nimic din ele.
4. După caracteristicile eforturilor de gestionare a crizelor înainte de a se produce:
 - Gestionarea crizelor este ca o poliță de asigurare; nu ai nevoie de mai mult.
 - Într-o situație de criză, nu trebuie decât să apelăm la procedurile de urgență pe care le-am stabilit în manualul de crize.
 - Suntem o echipă care va funcționa bine în cazul unei crize.
 - Doar directorii trebuie să cunoască planurile noastre de gestionare a crizelor; de ce să-i sperii pe angajați sau pe membrii comunității?
 - Suntem destul de buni ca să reacționăm la o criză într-un mod obiectiv și rațional.
 - Știm cum să manipulăm presa.
 - Cel mai important lucru în gestionarea unei crize este să protejezi buna imagine a organizației.
 - Singurul lucru important în gestionarea crizelor este ca operațiunile interne să rămână intacte.

Fișa 2

Aplicând modelul de diagnosticare, diferențele între o organizație predispusă la crize și una pregătită pentru crize se pot vedea din tabelul următor:

Nivelurile din model	Organizații predispuse la crize	Organizații pregătite pentru crize
4. Strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Management strategic tradițional • Focalizată pe supraviețuire • Scopuri limitate, asociați dispersați • Strategie preponderent reactivă în managementul crizelor • Fără strategii speciale de management al crizelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumarea riscurilor • Focalizată pe dezvoltare și învățare • Scopuri împărtășite cu acționarii • Strategii reactive, proactive și interactive • Strategii diversificate
3. Structural	<ul style="list-style-type: none"> • Fără structuri speciale de crize • Focalizată pe echilibrul între flexibilitate și control • Fără mecanisme speciale de management al crizelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Unități speciale pentru crize • Focalizată pe echilibrul între viață și moarte • Măsuri speciale, misiuni și pregătire
2. Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Automulțumire/autopedeptare • Utilizarea extremă a evaluărilor greșite • Fără conștientizarea influenței culturii organizaționale • Valori culturale neconștientizate, neacceptate 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultură îndreptată spre autoaprecierea pozitivă • Utilizare redusă a evaluărilor • Conștientă de influența culturii organizaționale • Valori culturale cunoscute și acceptate
1. Psihologic	<ul style="list-style-type: none"> • Puternic închistat, emoțional și primitor • Căutare constantă pentru satisfacerea ego-ului • Puternice mecanisme de apărare împotriva anxietății • Psihic introvertit și în defensivă 	<ul style="list-style-type: none"> • Slab închistat, cu o viziune sistemică • Mai preocupate de rezolvarea problemelor • Mecanisme adecvate depășirii anxietății • Psihic îndreptat spre gândirea pozitivă

Fișa 3

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE

B.1. Probleme de personalitate care afectează gestionarea crizelor

(Nivelul 1 din modelul structurat)

Instrucțiuni: Evaluați în ce măsură cred șefii din organizația dumneavoastră în afirmațiile de mai jos, încercuind numerele respective.

	Foarte adevărat Nici adevărat, Nu e adevărat nici fals deloc						
1. Putem face față oricărei crize	1	2	3	4	5	6	7
2. Dacă se produce o criză, ne va salva altcineva	1	2	3	4	5	6	7
3. Acest lucru nu ni se va întâmpla nouă	1	2	3	4	5	6	7
4. Nu servește la nimic să meditezi la crize trecute	1	2	3	4	5	6	7
5. Produsele noastre nu sunt periculoase	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilitatea noastră este, înainte de toate, juridică și financiară	1	2	3	4	5	6	7
7. Nimic grav nu ne poate afecta	1	2	3	4	5	6	7
8. Facem destul de mult deja	1	2	3	4	5	6	7
9. Crizele sunt antrenante. Este treaba noastră să le gestionăm	1	2	3	4	5	6	7
10. Suntem toți profesioniști și știm ce facem	1	2	3	4	5	6	7
11. Dovedește-mi că ne poate afecta financiar	1	2	3	4	5	6	7
12. Crizele se produc ca o fatalitate; nu ne putem pregăti pentru ele	1	2	3	4	5	6	7
13. Doar firmele proaste au crize	1	2	3	4	5	6	7
14. Nu avem timp	1	2	3	4	5	6	7
15. Crizele sunt efectul acțiunii negative a unor mere stricate	1	2	3	4	5	6	7
16. Rolul nostru este de a-i face pe acționarii noștri fericiți, ridicând ștacheta	1	2	3	4	5	6	7
17. Trebuie să ne concentrăm doar pe aspectele pozitive	1	2	3	4	5	6	7
18. Avem alte priorități	1	2	3	4	5	6	7
19. O criză are întotdeauna una sau două cauze majore	1	2	3	4	5	6	7
20. “Nu-ți face griji; fii fericit”	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajul de la toate întrebările. Dacă punctajul total este peste 110, atunci organizația dumneavoastră este în „zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă scorul este între 60 și 99, atunci organizația dumneavoastră se află în „zona semnelui de întrebare”. Dacă este sub 59, organizația dumneavoastră este în „zona periculoasă”.

B.2. Cultura organizațională și gestionarea crizelor (Nivelul 2 din modelul structurat)

	Foarte adevărat	Nici adevărat, nici fals	Nu e adevărat deloc				
1. Mărimea organizației ne va salva	1	2	3	4	5	6	7
2. Firmele excelente, bine conduse nu au crize	1	2	3	4	5	6	7
3. Amplasarea noastră specială ne protejează	1	2	3	4	5	6	7
4. Anumite crize se întâmplă doar altora	1	2	3	4	5	6	7
5. Crizele nu necesită proceduri speciale	1	2	3	4	5	6	7
6. Este suficient să reacționezi la crize când se produc	1	2	3	4	5	6	7
7. Gestionarea crizelor sau prevenirea crizelor este un lux	1	2	3	4	5	6	7
8. Angajații care aduc vești proaste trebuie să fie pedepsiți	1	2	3	4	5	6	7
9. Angajații noștri sunt atât de devotați încât putem avea încredere totală în ei	1	2	3	4	5	6	7
10. Rezultatele dezirabile ale unei afaceri justifică folosirea unor mijloace foarte riscante	1	2	3	4	5	6	7
11. Dacă se produce o criză majoră, altcineva ne va salva	1	2	3	4	5	6	7
12. Mediul este benefic; ne putem izola față de mediu	1	2	3	4	5	6	7
13. Nimic nou nu s-a produs care să avertizeze asupra unei schimbări	1	2	3	4	5	6	7
14. Gestionarea crizelor este responsabilitatea altcuiva	1	2	3	4	5	6	7
15. Nu este o criză dacă nu ni se întâmplă nouă	1	2	3	4	5	6	7
16. Accidentele sunt doar un cost al afacerilor	1	2	3	4	5	6	7
17. Majoritatea crizelor se dovedesc în final a nu fi foarte importante	1	2	3	4	5	6	7
18. Fiecare criză este atât de „unică” încât este imposibil să te pregătești pentru ea	1	2	3	4	5	6	7
19. Crizele sunt izolate	1	2	3	4	5	6	7
20. Majoritatea crizelor se rezolvă de la sine. Timpul este aliatul nostru cel mai bun	1	2	3	4	5	6	7
21. Majoritatea, dacă nu chiar toate crizele, au o soluție tehnică	1	2	3	4	5	6	7
22. Este suficient să aplici soluții rapide tehnice și financiare unei probleme	1	2	3	4	5	6	7
23. Crizele sunt negative doar prin impactul lor. Nu putem învăța din ele	1	2	3	4	5	6	7

24. Gestionarea crizelor este ca o poliță de asigurare.	1	2	3	4	5	6	7
25. Într-o situație de criză trebuie doar să recurgi la procedurile de urgență stabilite	1	2	3	4	5	6	7
26. Suntem o echipă care va funcționa bine în timpul unei crize	1	2	3	4	5	6	7
27. Doar personalul executiv trebuie să cunoască planurile noastre de crize; de ce să-i sperii pe angajați și pe membrii comunității?	1	2	3	4	5	6	7
28. Suntem destul de buni ca să reacționăm la o criză într-un mod obiectiv și rațional	1	2	3	4	5	6	7
29. Știm cum să manipulăm presa	1	2	3	4	5	6	7
30. Cel mai important lucru în gestionarea crizelor este menținerea unei bune imagini a organizației prin campanii de relații publice și publicitate	1	2	3	4	5	6	7
31. Singurul lucru important în gestionarea crizelor este să se ia măsurile necesare pentru ca operațiunile interne să rămână intacte	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele pentru toate întrebările. Dacă punctajul total este peste 154, organizația dumneavoastră se află în „zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă scorul este între 93 și 154, organizația este în „zona semnelor de întrebare”. Dacă este sub 93, organizația se află în „zona de pericol”.

Resursa B: EVALUAREA ORGANIZAȚIEI DUMNEAVOASTRĂ

B.3. Probleme structurale care afectează gestionarea crizelor (Nivelul 3 al modelului structural)

Instrucțiuni: Răspundeți la următoarele întrebări încercuind numerele corecte.

	Deloc	Oarecum în curs	Bine stabilit				
1. Există o structură bine stabilită de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
2. Există o celulă bine definită de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
3. A fost clar identificat rolul fiecărei persoane din celula de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
4. Și-au exersat persoanele din celula de gestionare a crizelor rolul și funcția fiecăruia?	1	2	3	4	5	6	7
5. Se întâlnesc cu regularitate membrii celulei de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
6. Au stabilit care ar fi potențialele surse de conflict între ei?	1	2	3	4	5	6	7
7. Este clar identificat un lider sau mediator al celulei de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7

8. Celula de gestionare a crizelor interacționează cu alte departamente?	1	2	3	4	5	6	7
9. Are celula de gestionare a crizelor un sprijin explicit din partea directorului executiv?	1	2	3	4	5	6	7
10. Celula de gestionare a crizelor reunește personal executiv și manageri din diverse departamente?	1	2	3	4	5	6	7
11. Celula de gestionare a crizelor include și persoane din afara organizației dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
12. Sunt recompensați în mod deschis cei care aduc vești proaste?	1	2	3	4	5	6	7
13. Există o unitate specială care urmărește potențiale semnale de alarmă?	1	2	3	4	5	6	7
14. Există o unitate specială care urmărește în mod oficial potențiale crize?	1	2	3	4	5	6	7
15. Sunt comunicate informațiile privind crizele celulei de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
16. A fost înființat un centru de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
17. Au fost stabilite relații cu acționari din afară?	1	2	3	4	5	6	7
18. Există o strategie de comunicare explicită în gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
19. Există tehnologii de comunicare?	1	2	3	4	5	6	7
20. S-a creat o bază de date pentru gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
21. Are personalul de securitate contact direct cu tehnologiile?	1	2	3	4	5	6	7
22. S-au făcut încercări de simplificare a procedurilor și proceselor de producție?	1	2	3	4	5	6	7
23. Există oferte de instruire în domeniul gestionării crizelor, de participare la ateliere de lucru?	1	2	3	4	5	6	7
24. Se organizează simulări de crize în organizația dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
25. Există posibilități de instruire și ateliere de lucru în domeniul presei, în organizația dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
26. Se organizează ateliere de lucru pe tema „analizarea riscurilor”?	1	2	3	4	5	6	7
27. Se organizează ateliere de lucru pe tema comportamentului infracțional?	1	2	3	4	5	6	7
28. Se face o informare periodică a angajaților dumneavoastră cu privire la gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
29. Sunt incluse aspecte de gestionare a crizelor în planul de producție?	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele pentru toate întrebările. Dacă totalul este peste 150, organizația dumneavoastră este în „zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă se încadrează între 90 și 150, atunci organizația dumneavoastră este

în „zona semnelui de întrebare”. Dacă scorul este sub 90, organizația dumneavoastră se află în „zona de pericol”.

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE

B.4. Aspecte strategice care afectează gestionarea crizelor (Nivelul 4 din modelul structurat)

Instrucțiuni: Răspundeți la următoarele întrebări încercuind numerele corespunzătoare.

	Deloc		Oarecum în curs			Bine stabilit	
1. Este integrată gestionarea crizelor în procesul general de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
2. S-au formulat strategii specifice de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
3. Au fost modificate produse sau servicii în trecut, pe baza potențialului lor de a genera o criză?	1	2	3	4	5	6	7
4. Planurile de gestionare a crizelor reflectă “atitudinea strategică” a conducerii de la vârf?	1	2	3	4	5	6	7
5. Trec planurile dincolo de considerațiile de ordin tehnic, economic și juridic?	1	2	3	4	5	6	7
6. Aceste planuri au fost formulate pe baza unei evaluări critice a criteriilor strategice?	1	2	3	4	5	6	7
7. Au fost asociații din afara firmei integrați în procesul de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
8. Sunt integrați membrii celulei de gestionare a crizelor în procesul de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
9. Directorul general și ceilalți directori susțin în mod activ planurile de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
10. Sunt direcționate strategiile spre dezvoltarea firmei și a mediului?	1	2	3	4	5	6	7
11. Au fost incluse în planurile de gestionare a crizelor potențialele pericole pe care le prezintă organizația față de mediu?	1	2	3	4	5	6	7
12. Sunt revizuite și modificate constant planurile de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
13. S-a stabilit în mod oficial un portofoliu de criză?	1	2	3	4	5	6	7
14. S-a stabilit un portofoliu de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
15. Sunt planurile de gestionare a crizelor reactive și proactive?	1	2	3	4	5	6	7
16. S-au elaborat mecanisme explicite de învățare?	1	2	3	4	5	6	7
17. Există o echipă specială care studiază semnalele de alarmă anterioare, din interiorul și din afara organizației?	1	2	3	4	5	6	7
18. Sunt testate și puse la punct mecanisme de recuperare pe termen scurt și pe termen lung?	1	2	3	4	5	6	7
19. Sunt testate și puse la punct măsuri preventive?	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați toate punctajele pentru toate întrebările. Dacă totalul dumneavoastră este peste 110, organizația dumneavoastră este în „zona de siguranță”

pentru acest nivel. Dacă este între 60 și 99, organizația dumneavoastră este în „zona semnelor de întrebare.” Dacă scorul este sub 59, organizația dumneavoastră este în „zona de pericol”.

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE

B.5. Evaluarea organizației dumneavoastră prin raportare la profilul ideal al organizației pregătite pentru crize

Instrucțiuni: Mai jos se dă o listă de activități care ar trebui efectuate de către organizația pregătită în mod ideal pentru crize. Evaluați în ce măsură organizația dumneavoastră întreprinde aceste activități, încercuind numerele corespunzătoare.

	Deloc Oarecum în curs Bine stabilit						
1. Schimbări drastice în concepția generală	1	2	3	4	5	6	7
2. Integrarea gestionării crizelor în principiul de excelență corporatist	1	2	3	4	5	6	7
3. Integrarea gestionării crizelor în procesul de planificare strategică	1	2	3	4	5	6	7
4. Includerea în consiliul de conducere, în celula de gestionare a crizelor etc., a unor persoane din afară.	1	2	3	4	5	6	7
5. Instruire și ateliere de lucru pe tema gestionării crizelor.	1	2	3	4	5	6	7
6. Simulări de crize	1	2	3	4	5	6	7
7. Strategii de diversificare și de portofoliu	1	2	3	4	5	6	7
8. Crearea unei celule de gestionare a crizelor	1	2	3	4	5	6	7
9. Crearea de buget alocat pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
10. Elaborarea și modificarea politicilor și a manualelor referitoare la situații de urgență	1	2	3	4	5	6	7
11. Inventare pe calculator cu angajații, produsele etc., organizației	1	2	3	4	5	6	7
12. Înființarea unei camere sau a unui spațiu pentru urgențe strategice	1	2	3	4	5	6	7
13. Reducerea produselor, serviciilor și producției care presupun situații de hazard	1	2	3	4	5	6	7
14. Îmbunătățirea design-ului general și a siguranței produselor și a producției	1	2	3	4	5	6	7
15. Redundanță tehnologică, cum ar fi suport de rețea de calculatoare	1	2	3	4	5	6	7
16. Folosirea unor experți și servicii din afară pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
17. Control juridic și financiar al pericolelor și datoriilor	1	2	3	4	5	6	7
18. Modificări ale sistemului de asigurări	1	2	3	4	5	6	7
19. Control al impactului asupra mediului și respectarea regulamentelor	1	2	3	4	5	6	7
20. Evaluarea celor mai importante activități necesare pentru operațiunile zilnice	1	2	3	4	5	6	7
21. Detectarea din timp a semnalelor de alarmă, scanarea lor, gestionarea problemelor.	1	2	3	4	5	6	7
22. Activitate specifică de cercetare a unor potențiale	1	2	3	4	5	6	7

pericole ascunse							
23. Urmărirea critică a crizelor trecute	1	2	3	4	5	6	7
24. Pregătirea presei pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
25. Eforturi majore de relații publice	1	2	3	4	5	6	7
26. O mai amplă informare a comunităților locale	1	2	3	4	5	6	7
27. Relații intensificate cu grupurile de intervenție (poliție, presă)	1	2	3	4	5	6	7
28. O mai intensă colaborare cu, sau activitate de lobby în rândul liderilor de opinie (factori de decizie)	1	2	3	4	5	6	7
29. Utilizarea unor tehnologii și canale noi de comunicare	1	2	3	4	5	6	7
30. Angajare puternică a conducerii de la vârf în gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
31. Relații mai strânse cu grupurile de activiști	1	2	3	4	5	6	7
32. Acceptarea recalcitranților	1	2	3	4	5	6	7
33. Cunoaștere mai bună a comportamentului infracțional	1	2	3	4	5	6	7
34. O mai bună vizibilitate a impactului uman al crizelor asupra angajaților	1	2	3	4	5	6	7
35. Sprijin psihologic acordat angajaților	1	2	3	4	5	6	7
36. Gestionarea stresului și anxietății	1	2	3	4	5	6	7
37. Amintirea simbolică a crizelor, pericolelor și succeselor trecute	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele de la toate întrebările. Dacă totalul dumneavoastră este peste 183, organizația dumneavoastră este în „zona de siguranță”. Dacă scorul este între 77 și 183, organizația este în „zona semnelui de întrebare”. Dacă este sub 77, organizația se află în „zona de pericol”.

EVALUAREA ORGANIZAȚIEI ANALIZATE

B. 6. Profil vizual al răspunsurilor la chestionarele B. 1.-B. 5.

Niveluri	Zona de siguranță	Zona semnelui de întrebare	Zona de pericol
Nivelul 4: Strategie			
Nivelul 3: Structură			
Nivelul 2: Cultură			
Nivelul 1: Psihologic			
Idealizat: Organizația			

pregătită pentru criză			
------------------------------	--	--	--

Nume:.....

Data:

TEMA 5

CRIZA DE COMUNICARE

1. Definiție

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.

2. Caracteristicile crizei de comunicare

2.1. *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, 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 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 categorii de public 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).

2.2. 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 comunicaționale 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.

O dată 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.

3. Cauze care pot genera apariția unei crize de comunicare

3.1. Cauze interne

3.1.1. Inexistența sau nerespectarea unor norme și reguli de comunicare internă:

- ✓ pe verticală: de informare, de transmitere a deciziilor, de instruire, de creare a imaginii, de motivare și promovare a culturii organizaționale etc.;
- ✓ pe orizontală: de cooperare, de complementaritate, de cunoaștere reciprocă și întrajutorare etc.

3.1.2. Întreruperea comunicării sau distorsionarea mesajelor din cauza canalelor de comunicare utilizate:

Alegerea inadecvată a canalelor de comunicare are consecințe importante asupra eficienței comunicării și determinării unei anumite stări în cadrul organizației și în mediul ei extern. Dacă sistemele de informare procesează un volum prea mare de informație, se pot produce blocaje sau intermitențe în fluxurile comunicaționale, iar dacă oferă o cantitate prea mică de informație, creează condiții privilegiate și pentru anumiți actori din spațiul organizațional. Mai mult decât atât, numărul prea mare de noduri de transfer în fluxul informațional poate afecta calitatea informației în sensul reducerii corectitudinii ei și a vitezei de propagare. Informațiile ajung prea târziu și distorsionat la beneficiari.

3.1.3. Existența unor structuri organizaționale de tip sarcină, fără proceduri stricte de subordonare, cooperare, informare, raportare sau cu atribuții funcționale nedefinite clar.

Aceste tipuri de structuri sunt foarte eficiente pe termen scurt. Se încurajează mai degrabă inițiativa și ajungerea rapidă la rezultatul final decât respectarea unor proceduri standard. Cooperarea și informarea între departamente, cu referire doar la

îndeplinirea unor sarcini comune, rămâne la latitudinea membrilor acestora. Restul membrilor organizației nu vor fi incluși în aceste fluxuri informaționale. De asemenea, apar subordonări și raportări multiple. Același departament va avea mai multe subordonări și va raporta la șefi diferiți. Departamentul va avea dificultăți în stabilirea priorităților de îndeplinire a sarcinilor iar evaluările șefilor vor ține cont și de aceste aspecte creând frustrări la nivelul membrilor departamentului. La rândul lor, șefii vor avea dificultăți în cunoașterea și înțelegerea realităților din organizație, precum și în comunicarea politicii și strategiilor către toți membrii organizației. În acest caz, comunicarea organizațională este incoerentă, incompletă și inefficientă, creând frustrări și condiții favorabile pentru apariția unor conflicte.

3.1.4. Existența unor bariere în procesul de comunicare:

✓ Bariere cauzate de orizonturile de interpretare și de așteptare

Fiecare individ va interpreta mesajele recepționate în funcție de experiența anterioară și de propria sa grilă de interpretare, care vor influența modul de decodificare și de atribuire a sensurilor și semnificațiilor. Dacă procesul de codificare și decodificare nu are aceleași date de referință, semnificațiile mesajelor pot fi percepute distorsionat.

Fiecare individ manifestă o selectivitate proprie a percepției, care are ca rezultat blocarea informațiilor noi ce pot intra în conflict cu convingerile și așteptările proprii. Acest fenomen poate să apară și atunci când unele informații sunt percepute ca fiind irelevante pentru oameni și grupurile sociale din care fac parte.

✓ Bariere de limbaj:

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru persoane diferite;
- manifestarea diferențelor între pregătirea emițătorului și receptorului;
- starea emoțională a receptorului poate deforma mesajul auzit;
- ideile preconceptionale și rutina influențează receptivitatea;
- dificultățile de exprimare;
- utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze;
- utilizarea jargonului sau limbajului intragrup;

Comunicarea poate fi blocată/filtrată de folosirea incorectă a cuvintelor: „Atunci când cuvintele nu sunt folosite în mod potrivit, ele pot produce înțelesuri care probabil vor fi incorecte...Înțelesurile există în mintea noastră, nu în cuvinte. Așa că, dacă nu putem atașa un înțeles la un semn, chiar dacă noi îl știm ca semn, atunci va exista o barieră de comunicare”¹.

✓ Bariere de mediu:

- climatul de muncă zgomotos împiedică o bună comunicare, „zgomotul din jurul persoanei care vorbește poate crea un filtru în contextul comunicării”²;
- folosirea unor suporti informaționali necorespunzători, inadecvați locului de muncă;
- distanțele prea mari dintre emițător și receptor;

¹ Mircea Agabrian, *Strategii de comunicare eficientă*, Iași, Editura Institutul European, 2008, p. 42

² *Ibidem*

- practicarea de către subordonați a filtrării informațiilor pe linia ascendentă a comunicării ierarhice cu scopul (auto)protejării față de situațiile nefavorabile.
- ✓ *Bariere cauzate de diferența de status:*
 - simbolurile nivelurilor ierarhice superioare sunt percepute ca amenințări de către indivizii de la nivelurile inferioare, amenințări ce tind să distorsioneze comunicarea;
 - nivelurile manageriale superioare, în efortul lor de a utiliza eficient timpul, se adresează într-un stil comunicativ precar, prescurtat sau autoritar, fapt ce subliniază diferența de status și împiedică comunicarea. De asemenea, datorită presiunii timpului, comunicarea se poate face prin scurtcircuitarea unor niveluri ierarhice intermediare, fapt ce produce scoaterea acestora din fluxurile informaționale interne și izolarea lor în interiorul organizației.

3.1.5. Stilurile de comunicare interpersonală ale managerilor:

- „autocratul” – comunică puțin și nu este interesat de feed-back;
- „falsul democrat” – facilitează obținerea unui număr mare de feed-back-uri, dar transmite puține informații;
- „politicianul” – transmite multe informații, dar folosește feed-back-ul numai pentru a selecta ceea ce corespunde ideilor transmise de el;
- „comunicatorul” – determină o comunicare echilibrată, atât pe timpul transmiterii, cât și pe timpul recepționării de mesaje. Managerul care comunică eficient își modifică și adaptează deciziile în funcție de informațiile primite.

3.1.6. Existența unui cadru inadecvat pentru manifestarea comunicării informale între membrii organizației:

Dacă, din cauze multiple, canalele informale de comunicare devin mai importante pentru membrii organizației decât canalele oficiale, atunci există pericolul ca informația care circulă în interior să se transforme în zvon sau bârfă, cu efecte negative asupra funcționării de ansamblu a organizației, generând dezordine și dezorganizare.

La extrema cealaltă, un cadru prea rigid, care interzice comunicarea informală - cu efect terapeutic în exprimarea satisfacțiilor și frustrărilor oamenilor și în revigorarea culturii organizaționale -, va genera un exces de formalism și va amplifica riscul producerii crizelor de comunicare.

3.1.6. Eficiența redusă sau inexistența politicilor, strategiilor și structurilor dedicate comunicării interne și externe:

Dacă există o politică a managementului pentru informarea internă, dar aceasta este lăsată la dispoziția departamentului de relații publice și cel de resurse umane, atunci comunicarea internă va fi incoerentă și inefficientă. Fără o politică deschisă de informare publică și sprijin din partea managementului, departamentul de relații publice va fi inefficient, limitând comunicarea, de cele mai multe ori, la răspunsul la întrebări, trimiterea unor comunicate de presă și monitorizarea presei.

3.2. Cauze externe

3.2.1. *Existența unei cantități prea mari de informație, într-un interval de timp foarte scurt, pe canale multiple, care depășește capacitatea de prelucrare, verificare și decelare a informațiilor utile pentru organizație. În acest caz, se poate produce o stare de „blocaj” la nivelul conducerii organizației, având ca efect întârzierea în luarea deciziilor sau luarea unei decizii greșite.*

3.2.2. *Existența unei acțiuni intenționate de perturbare a comunicării organizaționale prin manipularea percepțiilor și reprezentărilor oamenilor referitoare la locul și rolul lor în sistemul de producție, decizie și control, precum și la identitatea și legitimitatea organizației din care fac parte.*

Cazul: Universitatea „Spiru Haret” versus Ministerul Educației, Cercetării și Inovației (MECI)

10 iulie 2009 - Ministrul Educației, Ecaterina Andronescu, a declarat că, dacă Universitatea „Spiru Haret” nu se supune evaluărilor și continuă ilegalitățile, va propune adoptarea unui proiect legislativ pentru desființarea instituției, după ce reprezentanții universității au refuzat să accepte măsurile ministeriale. „Universitatea trebuie să respecte legea, să organizeze legal programe de studii și să accepte măsurile pe care le-am propus privind intrarea în legalitate, pentru că deocamdată numai 74 din cele 130 de programe propuse de ei sunt autorizate pentru emiterea de diplome. Dacă nu vor să o facă, vom iniția un proiect legislativ pentru desființarea acestei instituții”³, a spus Andronescu.

12 iulie 2009 - „Raportul (Comisiei Prezidențiale pentru învățământ – n.n.) ne relevă o situație mai mult decât îngrijorătoare. Sistemul nostru este inefficient, nerelevant, inechitabil și de slabă calitate... Sistemul de învățământ este inechitabil pentru că creează dezavantaje și discriminări, un copil din mediul rural ieșind cu rezultate mult mai slabe decât un copil din mediul urban. Această dramă a discriminării este gravă și nu putem accepta faptul că unele categorii sunt pur și simplu aruncate la marginea societății”⁴, a spus Traian Băsescu. „Punctul nodal al reformei trebuie însă să fie descentralizarea, atât din punct de vedere financiar, cât și al resurselor umane și al adaptării curriculei la nevoile societății”⁵, a mai subliniat președintele.

15 iulie 2009 – Aproximativ o sută de absolvenți ai Universității „Spiru Haret”, Centrul Teritorial Deva, nu au putut susține examenul de titularizare. Studenții au fost scoși afară din sălile de examen pe motivul că facultățile absolvite de aceștia nu sunt autorizate. Candidații s-au adunat în fața Inspectoratului Școlar Hunedoara pentru a protesta împotriva acestei decizii.⁶

16 iulie 2009 - „Absolvenții cu diplome ilegale vor avea la dispoziție cinci ani pentru a promova un examen de validare și unul de licență, potrivit unei Ordonanțe de Guvern ce ar putea fi aprobată săptămâna viitoare”⁷, a anunțat ministrul Educației, Ecaterina Andronescu.

³ <http://www.adevarul.ro/articole/2007/basescu-invatomant-ineficient-irelevant-inechitabil-de-slabacalitate.html> (accesat la 15.08.2009)

⁴ *Ibidem*

⁵ *Ibidem*

⁶ http://www.huon.ro/stiri/im:huon:news_special-hunedoara/articol/licentiatii-spiru-haret--deva-eliminati-din-examenul-de-titularizare/cn/news-20090715-02503614 (accesat la 29.08.2009)

⁷ *Ibidem*

„Cele două examene vor putea fi date la o instituție de învățământ acreditată, care a primit grad ridicat de încredere la evaluarea periodică. Toate costurile acestor examene vor fi suportate din taxele încasate de universitatea unde au studiat. Cei care sunt acum studenți la forme neautorizate sau neacreditate se pot transfera la forme autorizate sau acreditate”⁸, a precizat Andronescu.

20 iulie 2009 - Universitatea „Spiru Haret” a dat în judecată Executivul și Ministerul Educației pentru promovarea HG 749/2009, care cuprinde lista facultăților din România acreditate sau autorizate să funcționeze provizoriu, a declarat purtătorul de cuvânt al instituției, George Nicolau. În HG 749 nu a fost trecută și Universitatea „Spiru Haret”, astfel că aceasta nu poate organiza admitere în anul universitar 2009-1010⁹.

20 iulie 2009 - Universitatea „Spiru Haret” funcționează legal din 1991, are voie să organizeze concurs de admitere, iar toate diplomele eliberate sunt legale, indiferent de forma de învățământ, zi, fără frecvență sau la distanță, a declarat rectorul instituției, Aurelian Bondrea¹⁰.

21 iulie 2009 - Avem de-a face cu un blocaj în sistemul de învățământ, a declarat, președintele Traian Băsescu, făcând referire la scandalul diplomelor ilegale de la Universitatea „Spiru Haret”. „M-aș bucura mult ca Guvernul să ia taurul de coarne, dar ceea ce se vede este rezultatul unor interese ale învățământului de stat în defavoarea învățământului privat”, a spus Băsescu.¹¹ Este o luptă între cei care vor să diminueze învățământul privat, pentru că pâinea și cuțitul sunt în mâna celor de la stat, syndicate și oameni politici. Pe de altă parte, este o luptă pentru blocarea proceselor de modernizare a sistemului de educație, dusă în tandem de syndicate și Ministerul Educației. Se pare că s-a luat decizia să se dea satisfacție syndicatelor, pentru discreditarea sistemului privat, a spus președintele. Șeful statului a subliniat că problemele din învățământul privat sunt prezente și în cel de stat, „poate într-o măsură mai mică, dar la fel”¹². De asemenea, președintele a spus că ministrul Andronescu, pentru a nu deranja bazinul electoral al partidului său, face compromisuri inacceptabile în reforma educației.

22 iulie 2009 - „Vreau să mă adresez celor care au absolvit Universitatea „Spiru Haret”. Vreau să le transmit că diplomele lor sunt valide. Printr-un act normativ se va reglementa situația fiecărui individ în parte”¹³, a spus Ecaterina Andronescu, punând capăt acuzelor care i-au fost aduse pentru intenția de a anula toate diplomele emise ilegal de Universitate.

30 iulie 2009 - Președintele Traian Băsescu a declarat, la postul public de radio, că învățământul la distanță este „pelagra” sistemului de educație din România, iar obiectul discuțiilor dintre ministrul Ecaterina Andronescu și syndicate ar fi cum pot fi „mistificate” soluțiile bune date de Comisia Miclea. În opinia sa, în

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem

¹⁰ Ibidem

¹¹ <http://www.hotnews.ro/stiri-politic-5981825-traian-basescu-sistemul-invatamant-stat-are-aceleasi-hibe-cel-privat.htm> (accesat la 29.08.2009)

¹² Ibidem

¹³ <http://www.hotnews.ro/stiri-esential-5955992-ecaterina-andronescu-universitatea-spiru-haret-putea-scoasa-definitiv-afara-legii-daca-nu-isi-rezolva-problemele-intr-saptamana.htm> (accesat la 30.08.2009)

România nu se justifică învățământul la distanță, iar cei care nu au timp pentru învățământul la zi ar trebui să meargă la cursurile fără frecvență.¹⁴

19 august 2009 - Guvernul a decis introducerea Universității „Spiru Haret” în lista instituțiilor de învățământ superior particular acreditate, modificând HG 749/2009 în care „Spiru Haret” nu se regăsea și nu putea organiza examen de admitere la specializările acreditate sau autorizate. „Una dintre cele mai importante măsuri la care face referire ordonanța este desființarea școlarizării pentru toate specializările, programele de studii provizorii sau acreditate la forma de învățământ la distanță”¹⁵, a mai menționat purtătorul de cuvânt al premierului Emil Boc.

24 august 2009 - Curtea de Apel București a decis suspendarea a două articole din HG 749/2009 care elimina „Spiru Haret” de pe lista instituțiilor de învățământ acreditate și care interzicea organizarea admiterii pentru 2009-2010, instanța dând parțial câștig unității de învățământ.

24 august 2009 - Profesorul Gheorghe Bica, consilierul președintelui Universității „Spiru Haret”, a declarat că ministrul educației ar fi autorul unor atacuri „vehemente, abuzive, și nejustificate” la adresa instituției de învățământ. „Decizia dată de Curtea de Apel București dovedește că ministrul educației a acționat ilegal, abuziv împotriva Universității „Spiru Haret”, într-un război surd al cărui scop a fost prejudicierea, cu orice preț, chiar și prin încălcarea normelor legale, a imaginii Universității”¹⁶, a spus Bica. În consecință, Gheorghe Bica i-a cerut public premierului Emil Boc, în numele Universității „Spiru Haret”, s-o demită „de urgență” pe Andronescu. În plus, potrivit lui Bica, instituția de învățământ își rezervă dreptul de a solicita ministerului despăgubiri materiale „pentru gravele prejudicii de imagine cauzate”.¹⁷

Comentariu: Cazul poate fi definit cu certitudine drept un exemplu de criză de comunicare cu acțiune intenționată. O acuzație publică generează un conflict deschis între două organizații aflate într-o relație de subordonare relativă. Există acuzații publice, reciproce, de încălcare a legalității. Există și un mediator al conflictului. În final, conflictul se rezolvă în instanță.

Conflictul este deschis de ministrul educației care acuză Universitatea „Spiru Haret” că desfășoară activitatea fără să respecte reglementările legale emise de Ministerul Educației. Mai mult, diplomele emise de universitate sunt declarate ilegale, deci lipsite de valabilitate. Prin aceasta, ministrul a dorit să declanșeze și o presiune din partea absolvenților către universitate pentru intrarea în legalitate.

Un prim efect al acestor declarații publice și al măsurilor luate de MECI a fost eliminarea absolvenților Universității „Spiru Haret” de la examenele de titularizare pe motiv că diplomele nu sunt valide. Reacția absolvenților a fost de sprijinire a universității împotriva Ministerului Educației. Universitatea „Spiru Haret” reacționează dând în judecată Guvernul și Ministerul Educației, Cercetării și Inovației (MECI) și acuzându-l public pe ministrul educației de încălcarea legilor și a autonomiei universitare.

¹⁴ <http://www.impactnews.ro/ultima-ora/B%C4%83sescu:-%C3%8Env%C4%83%C5%A3%C4%83m%C3%A2ntul-la-distan%C5%A3%C4%83.-pelagra-Educa%C5%A3iei-%C3%AEn-Rom%C3%A2nia-17993> (accesat la 30.08.2009)

¹⁵ http://www.cotidianul.ro/guvernul_a_introdus_universitatea_spiru_haret_pe_lista_institutiilor_acreditate_sau_autorizate-95791.html (accesat la 30.08.2009)

¹⁶ <http://stirileprotv.ro/stiri/social/spiru-haret-cerem-demisia-ecaterinei-andronescu.html> (accesat la 30.08.2009)

¹⁷ Ibidem

Președintele Traian Băsescu intervine ca mediator al acestui conflict desfășurat în spațiul mediatic și, prin acuzarea ministrului educației că face jocul oamenilor politici și sindicatelor în defavoarea învățământului privat, se situează de partea Universității „Spiru Haret”.

După declarația președintelui Băsescu și consultarea cu liderii PSD, ministrul educației revine și declară că diplomele absolvenților de la „Spiru Haret” sunt valide. Pe de altă parte, declarația președintelui, referitoare la pericolul învățământului la distanță, se regăsește în hotărârea Guvernului privind desființarea învățământului la distanță la Universitatea „Spiru Haret”.

Conflictul dintre Universitatea „Spiru Haret” și MECI a fost rezolvat în instanță. „Spiru Haret” a obținut dreptul de a organiza examene de admitere pentru anul universitar 2009-2010. Comunicarea dintre Universitate și Ministerul Educației a fost reluată. În urma conflictului, Ministerul Educației și-a recâștigat poziția de control asupra sistemului de învățământ, inclusiv cel privat. Universitatea „Spiru Haret” a evitat decizia de desființare, dar a pierdut învățământul la distanță.

3.2.3. *Acțiunile intenționate (ale unui individ, grup, organizație) de reducere a credibilității comunicării oficiale a unei organizații. Prin declarații publice mediatizate, prin întâlniri cu membrii organizației sau cu publicul din sfera de interes a organizației se induce neîncrederea în corectitudinea și acuratețea informațiilor pe care liderii organizației (purtătorii de cuvânt, structurile de comunicare) le furnizează publicului.*

Cazul: KPMG versus New Century Financial Corp

1 aprilie 2009 - Grupul KPMG, unul dintre cei patru giganți ai auditului financiar, a fost chemat miercuri în instanță, acuzat că „un audit grosolan de neglijent” a condus la falimentul unei mari instituții de credite ipotecare din SUA, în ajunul crizei financiare. **New Century Financial Corp**, cel mai mare furnizor de credite ipotecare pentru clienți cu solvabilitate redusă din Statele Unite, a intrat în faliment cu doi ani în urmă, prăbușit sub povara unui număr uriaș de credite neperformante. **Colapsul instituției** a propagat o undă de șoc în industria creditelor ipotecare din SUA, declanșând un lanț de falimente care a generat turbulențe severe pe piețele financiare, cu pierderi de miliarde de dolari pentru bănci, care au condus la criza creditelor ipotecare, așezând fundamentele pentru **evoluția crizei globale**. **KPMG** a fost chemată în instanță de trustul de lichidare format de **debitorii New Century**, iar acțiunea vizează atât divizia americană a grupului, KPMG LLP, cât și KPMG International. Trustul acuză KPMG de „participare la acoperirea problemelor catastrofale ale New Century - inclusiv **erori financiare și de contabilitate** - care au condus la faliment”¹⁸. Lichidatorii cer **daune de un miliard de dolari** de la KPMG. Purtătorul de cuvânt al companiei de audit, Dan Ginsburg, a declarat că KPMG a acționat „în concordanță cu standardele profesionale”¹⁹ în relație cu New Century. „Ne vom apăra viguros activitatea de auditori. Orice alegație că prăbușirea New Century ar fi legată de chestiuni de contabilitate ignoră realitatea crizei globale a creditelor. A fost un faliment dat de modelul de afaceri, nu de contabilitate”²⁰, se arată într-un comunicat KPMG.

¹⁸ <http://www.romaniailibera.ro/index.php?page=13&aid=150416> (accesat la 02.09.2009)

¹⁹ Ibidem

²⁰ Ibidem

Comentariu: Conflictul dintre cele două organizații este deja plasat în instanță și este departe de final. Acuzațiile și argumentele fiecărei părți vor fi prezente pentru mult timp în instanță, dar și în spațiul mediatic. Este vorba aici atât de protejarea reputației, dar și de pierderea sau câștigarea a miliarde de dolari. Ca și în cazul precedent, prin declarațiile publice, presa a fost luată ca martor al corectitudinii judecății tribunalului, dar și ca anchetator independent.

3.2.4. *Existența unei ostilități accentuate față de o organizație*, în plan comunicațional sau în mediul public, ce are ca rezultat blocarea accesului la sursele de informare și la canalele de comunicare, precum și reducerea receptivității publicului la mesajele organizației. Se instituie, astfel, un embargo informațional care are consecințe grave asupra organizației.

Oricare dintre cauzele enumerate mai sus poate contribui la declanșarea unei crize de comunicare prin potențarea efectelor celorlalte. Nu se poate afirma că există o cauză unică pentru producerea crizei de comunicare.

4. Efectele crizelor de comunicare

Atunci când se dezvoltă de sine stătător, crizele de comunicare pot genera, în mod deosebit, următoarele efecte:

4.1. *Reducerea eficienței comunicării în interiorul organizației până la blocarea funcționării acesteia datorită dezvoltării necontrolate a unor canale paralele celor oficiale și proliferarea mesajelor redundante și a zvonurilor.* Liderii organizației nu mai sunt recunoscuți ca fiind surse „credibile” de informație, locul lor fiind luat de surse informale din interiorul sau din exteriorul organizației. Datorită acestui fapt, între conducere și structurile inferioare apare un filtru care blochează, deformează sau întârzie chiar și comunicarea de tip administrativ (decizie-raportare). Organizația nu mai poate fi condusă și intră în criză organizațională.

4.2. *Criza de comunicare afectează structura simbolică a organizației, determinând declanșarea conflictelor comunicaționale și sociale.*

Într-o organizație aflată în criză comunicațională, repartiția componentelor și distincțiilor ierarhice nu mai este recunoscută, iar modul de exprimare emoțional îl înlocuiește pe cel rațional. Energiile eliberate dau naștere unor confruntări și unor raporturi de forțe imprevizibile. Conflictul este exacerbate. Rupturile se acumulează și se deplasează de la instituțional la organizațional, apoi la grupurile din interiorul organizației. Dispare, astfel, unitatea în fața pericolului și se instalează o situație de confuzie care barează orice efort de luciditate și de diferențiere.

Percepția crizei este marcată de o inversiune radicală și bruscă a unei stări normale de echilibru continuu. Toate caracteristicile normalului (sentimente de liniște, de securitate și de împărtășire comunicațională; elaborarea și asimilarea simbolică a elementelor noi ale situației; capacitatea de a face proiecte; capacitatea de diferențiere, de negociere a conflictelor într-un spirit care nu zdruncină sentimentul de securitate nici la grup, nici la indivizi; reprezentarea pozitivă a celorlalți, a unității proiectelor comune, a imaginarului constructiv, compatibil cu originile și obiectivele organizației și având adeziunea membrilor organizației)²¹ se regăsesc în **contrariul lor**: neliniște,

²¹ Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel, *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Editura Polirom, Iași, 1998, pp. 31-32

insecuritate, izolare, incapacitate de proiectare, refuzul de a negocia, structurarea reprezentărilor negative despre ceilalți și despre perspectivele organizației.

Prin schimbarea polarității normalului și anormalului, criza comunicațională se manifestă ca o stare de orbire, de iluzionare comunicațională. Aceasta determină apariția și dezvoltarea unui cerc vicios al conflictelor comunicaționale (Fig. nr. 1). Acest model de analiză poate fi aplicat atât conflictelor dintre indivizi sau grupuri, cât și celor dintre organizații. În esență, odată declanșat, conflictul se autoalimentează până când una dintre părți este învinsă, cedează sau intervine o a treia parte care mediază conflictul.

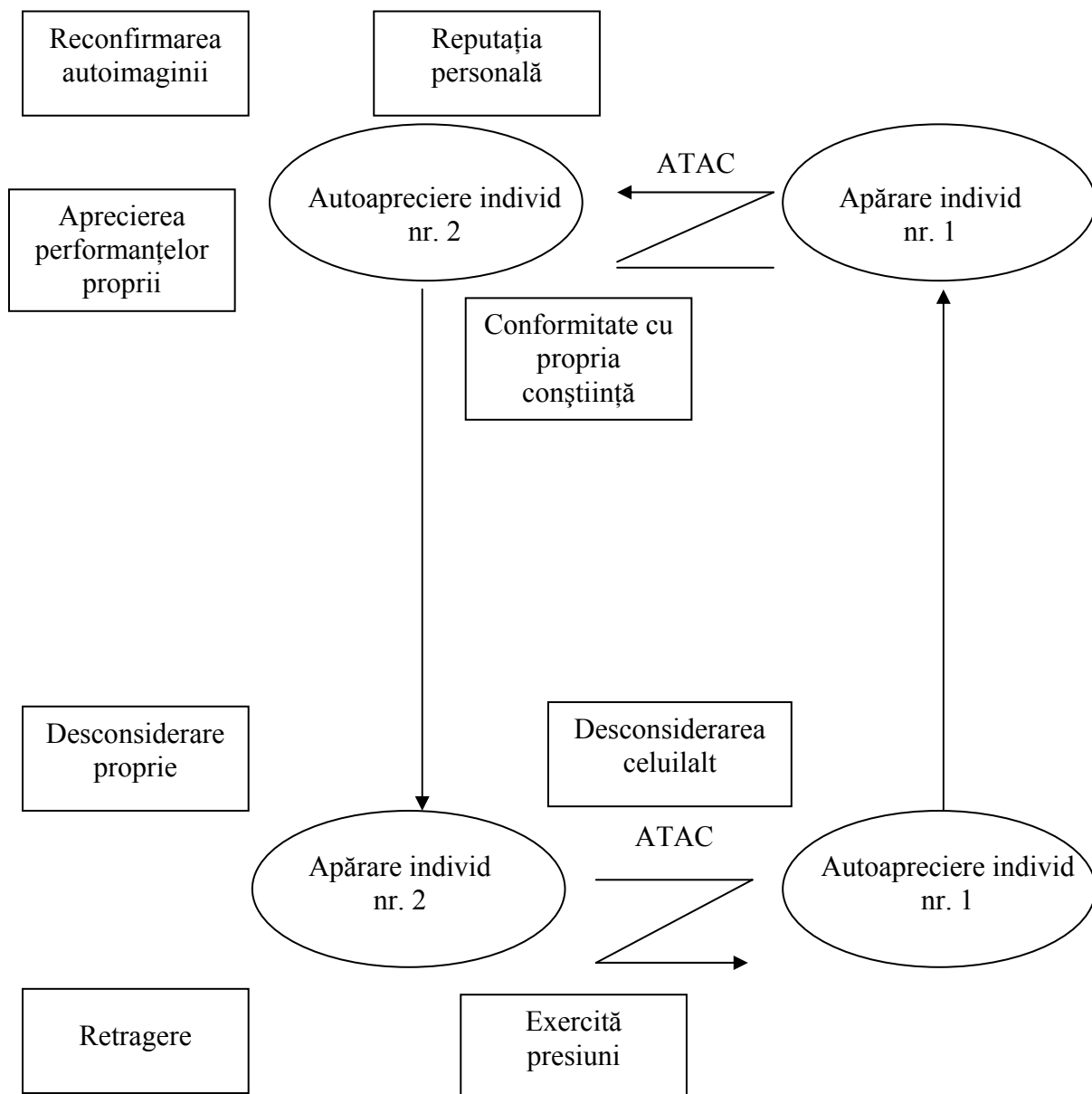


Fig. 1. Cercul vicios al conflictelor comunicaționale

În principiu, conflictul se declanșează când aprecierile/acuzațiile unui individ (nr.1) nu sunt conforme cu autoaprecierea individului nr. 2, care este o resultantă a autoimaginii, a reputației personale, a aprecierii performanțelor proprii, în conformitate cu propria conștiință. Când individul constată că i-a fost încălcată cel puțin una dintre valorile enumerate, va trece în apărare. Apărarea poate cuprinde două etape: o primă tendință de autodeprecieri și retragere din fața adversarului, urmată de o evaluare depreciativă a celuilalt și de exercitarea presiunilor, atacurilor comunicaționale și psihologice asupra adversarului. Adversarul (individul nr.1) va avea același comportament ca individul nr.2 - apărarea unuia devine amenințare pentru celălalt - și cercul vicios al conflictului comunicațional se închide. La nivelul organizațiilor și grupurilor sociale, el poate degenera în conflict deschis de tipul grevelor, demonstrațiilor și confruntărilor violente. Acestea din urmă sunt ingredientele perfecte pentru declanșarea unei crize organizaționale.

4.3. Criza de comunicare generează aproape permanent criza de imagine a organizației. Odată declanșate, conflictele comunicaționale interne afectează identitatea organizației, mecanismul de formare și promovare a imaginii de sine fiind astfel întrerupt. De asemenea, prin întreruperea fluxului de informații sau deformarea mesajelor funcționale și deliberate pe care organizația le transmite în mediul extern, se reduce credibilitatea acțiunilor ei. Cotele de încredere, notorietate și legitimitate ale organizației scad, creând premisele producerii crizei de imagine. Cu aceste cote reduse, organizația nu poate funcționa normal, imaginea ei publică producându-i perturbații majore în toate sferele de activitate. În acest caz, este necesară refacerea imaginii sociale a organizației printr-o acțiune de răsturnare imagologică sau crearea unei noi identități comunicaționale.

4.4 Criza de comunicare a organizației se poate propaga în mediul extern, determinând intrarea și a altor organizații în criză de comunicare, în funcție de gradul lor de dependență față de organizația generatoare de criză. Situația este specifică pentru companiile și organizațiile care au în subordine mai multe firme, a căror funcționare depinde de capacitatea decizională și de comunicare a „firmei-mamă”. Cu cât legăturile ierarhice sunt mai strânse, cu atât influența crizei este mai puternică. Exemplu: regiile autonome (hulă, lignit, gaze, petrol, păduri); băncile cu filialele lor teritoriale; partidele politice cu filialele locale etc.

4.5. Criza de comunicare internă/externă poate genera criza mediatică

Bulversarea fluxurilor de informare internă, inexistența unei politici de comunicare publică și/sau a departamentului de relații publice, pot duce la înrăutățirea relațiilor cu mass-media, până la declanșarea unei crize mediatice. De asemenea, existența unor confruntări publice între două organizații beneficiază de sprijinul nemijlocit al presei, generând, de cele mai multe ori, o criză mediatică. Mass-media poate genera articole, comentarii, dezbateri, independent de informațiile de la cele două organizații, folosind lideri de opinie, analiști, comentatori, observatori etc. Așa s-a întâmplat la disputa dintre președintele Băsescu și premierul Tăriceanu, în anul 2007 sau între Partidul Național Liberal (PNL) și Partidul Democrat-Liberal (PD-L), în perioada 2006-2007.

5. Gestionarea crizelor de comunicare

Spre deosebire de alte crize, crizele de comunicare pot fi prevenite și rezolvate înainte ca ele să afecteze organizația și oamenii ei. Pentru aceasta, la nivelul organizației se pot lua următoarele măsuri:

1. *Elaborarea unor politici și strategii de comunicare multidirecționale, multiinstrumentale și flexibile, adaptate la fiecare sector sau tip de activitate, care să integreze comunicarea formală și informală.* Din această perspectivă, importanța comunicării interne este relevantă pe toată durata ciclului de manifestare al unei crize: înainte de declanșarea crizei, pe timpul desfășurării crizei, după criză. Este deosebit de important ca în *situație normală (înainte de declanșarea crizei)* toate politicile de comunicare internă, strategiile și procedurile să fie elaborate și aplicate „cu concursul unui număr cât mai mare de salariați”²², lucru care face posibilă conștientizarea personalului și antrenarea lui prin simulări și alte activități specifice. Pe timpul crizei, organizația trebuie să se bazeze pe atașamentul salariaților exprimat prin mărturiile echilibrate și favorabile ale acestora despre aspecte ale crizei care au intrat în experiența lor nemijlocită, atât în relația directă cu mass-media, cât și în relația acestora cu persoanele din propria proximitate. Comunicarea internă după criză este esențială pentru valorificarea învățămintelor reieșite, deoarece „câștigul de experiență nu poate fi fructificat în absența salariaților”²³, pentru că, în toate situațiile, personalul organizației „este decisiv în organizarea comunicării de criză și lipsește adesea din procedurile care privilegiază aspectele tehnice”²⁴.

Comunicarea externă trebuie să se bazeze pe cunoașterea temeinică a publicurilor relevante pentru organizație și pe construirea relațiilor de încredere cu acestea înainte de apariția simptomelor crizei. Relațiile de coperare și colaborare stabilite în prealabil cu aceste publicuri contribuie la reducerea procentului de îndoială care poate să apară pe timpul crizei, prin urmărirea așteptărilor interlocutorilor relevanți în situații de criză: autoritățile de control și factorii de decizie economici sau politici; mass media; publicul din vecinătate²⁵.

2. *Crearea structurilor și mecanismelor dedicate dezvoltării comunicării organizaționale (structurile de relații publice), care să dezvolte comunicarea internă și externă prin forme specifice de câștigare a încrederii, simpatiei și sprijinului public.* Comunicarea internă și externă trebuie să se desfășoare pe baza unei strategii globale care să permită gestionarea ei unitară, de către structuri specializate. Structurile de relații publice sunt diversificate atât din perspectiva rolului, cât și din perspectiva organizării lor interne. Clasificarea pe baza unui set de criterii relevă dezvoltarea și diversificarea fără precedent a acestor structuri: a) *după gradul de independență structurală*: compartimente de relații publice, ca parte componentă a organizațiilor, și companii (firme) de relații publice care acționează pe baze contractuale; b) *după legătura lor cu structurile formale de putere*: structuri guvernamentale de relații publice, structuri neguvernamentale de relații publice; c) *după gradul lor de complexitate*: organizații de relații publice; asociații de relații publice; d) *după obiectul specific de activitate*, distingem numeroase structuri care se ocupă cu: informarea publică, relațiile cu comunitatea locală, monitorizarea informației publice, relațiile cu propriii angajați, relațiile publice corporatiste, relațiile

²² Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C. H. Beck, 2008, p. 103

²³ *Ibidem*

²⁴ *Ibidem*

²⁵ *Ibidem*, p. 41

cu consumatorii, afacerile publice, serviciile de clipping, difuzarea de știri, servicii de relații publice prestate în folosul organizațiilor care au website-uri (bloguri) pe Internet, evaluarea imaginii publice a organizațiilor²⁶. Aceste structuri (am în vedere structurile care funcționează la nivelul organizațiilor) instituie, pe timpul crizei, forme specifice pentru comunicarea de criză sau participă cu specialiști la constituirea acestora. Literatura de specialitate relevă o diversitate de astfel de forme specifice: echipa de prevenire a crizei; celula de criză, centrul de control al crizei, echipa centrală, purtătorul de cuvânt, echipa de comunicare de criză, centrul de informare, centrul de informare publică de urgență, centrul de presă²⁷.

3. *Combaterea zvonurilor printr-o informare oportună, corectă și completă, având în vedere că o situație de criză poate fi terenul cel mai propice pentru apariția acestora.* Zvonurile apar, de regulă, când sunt întruniți următorii factori: lipsa informațiilor autentice/oficiale sau circulația unor informații oficiale, dar incomplete/inconsecvente; manifestarea nemulțumirilor, anxietății, fricii și panicii la nivelul opiniei publice; întârzierea acțiunilor în direcția întâmpinării așteptărilor publicului; întârzierea deciziilor și amânarea finalizărilor în chestiuni importante; construirea defectuoasă a fluxului de informații, manifestarea antagonismelor personale și a conflictelor organizaționale²⁸. Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg recomandă următoarele strategii de combatere a zvonurilor: analiza răspândirii, impactului și naturii zvonului înainte de planificarea și angajarea unor acțiuni active; analiza cauzelor, motivelor, surselor și identității celor care au împrăștiat zvonurile; comunicarea și colaborarea cu persoanele afectate de zvonuri, furnizarea către aceste persoane a informațiilor disponibile, exprimarea preocupării pentru situația lor, asigurarea acestor persoane că se vor face eforturi sincere pentru combaterea eficientă a zvonurilor; oferirea imediată de informații complete și autentice pe subiectul respectiv; alimentarea canalelor cu zvonuri potrivnice plasate de colegi și de confidenți de încredere; discutarea și clarificarea situației cu liderii-cheie, cu formatorii de opinie, cu ceilalți oameni influenți și invocarea sprijinului (susținerea și asistența) acestora; evitarea referirii la zvonuri atunci când acestea nu au o arie mare de răspândire; ieșirea în public și discreditarea celor care răspândesc zvonuri, în cazul în care zvonul are o arie mare de circulație; organizarea de întâlniri cu personalul pentru a împrăști zvonurile²⁹.

4. *Menținerea comunicării informale în limitele necesare profilaxiei de grup și promovării culturii organizaționale.* În acest scop, liderii organizației „trebuie să știe că în același mod în care membrii organizației formează grupuri informale ca să-și satisfacă nevoile neîmplinite de structura formală, tot așa ei dezvoltă canale informale de comunicare”³⁰. Managerii trebuie să cunoască și să înțeleagă informațiile din rețelele informale și să le transmită numai după ce le corectează de deformări, să

²⁶ George David, *Relații publice, garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003, pp. 187-202

²⁷ Vezi următoarele surse: Thierry Libaert, *op. cit.*, pp. 31-36; Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 113-116; 168-170; Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, pp. 189-196, 204, 212; Ion Chiciudean, Irina Stănciugelu, Aurel Bilanici, Marius Dogeanu, *Comunicarea în situații de urgență*, București, Facultatea de Relații Publice, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006, pp. 21-34

²⁸ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 657

²⁹ *Ibidem*, pp. 657-659

³⁰ Mircea Agabrian, *op. cit.*, p. 60

privească aceste canale de comunicare informale fără ostilitate, ca instrumente necesare și folositoare pentru îmbogățirea comunicării organizaționale. Pentru folosirea eficientă a comunicării informale managerii trebuie să aibă în vedere următoarele: ce nu se comunică formal se va comunica informal; oamenii au nevoie de informații și le vor căuta în mod activ; comunicarea informală are tendința de a fi mai puțin exactă și mai emoțională decât comunicarea formală³¹.

5. *Prevenirea și combaterea manipulării informaționale a membrilor organizației și a publicurilor relevante pentru organizație revine, într-o oarecare măsură, și structurilor de relații publice, care pot fi implicate în combaterea formelor „benigne”/spontane ale manipulării: ascunderea sau alterarea informațiilor, difuzarea de informații incomplete, afirmații voit emoționale etc.* Prin urmare, măsurile de contracarare care stau la îndemâna specialiștilor în relații publice nu sunt nici ele foarte sofisticate. Am în vedere câteva măsuri mai importante și mai uzitate: politica activă de informare și relații publice, identificarea acțiunilor de manipulare, verificarea judicioasă a informațiilor, cercetarea prealabilă a categoriilor de public cu care urmează să se lucreze (mai ales din punctul de vedere al orizonturilor de interpretare și al modului în care acestea procesează informația socială: empiric, științific, religios, laic etc.), evaluarea sistematică a activităților de informare și relații publice și stabilirea măsurilor pentru creșterea eficienței acestora³².

6. *Gestionarea crizelor organizaționale.* Pregătirea și antrenarea membrilor organizației pentru a face față riscurilor cu care se poate confrunta organizația și pentru a preveni apariția conflictelor (vezi pe larg tema 4).

7. *Menținerea relațiilor de parteneriat cu toate organizațiile din sfera de interes pentru evitarea situațiilor de blocaj informațional.* Foarte important este parteneriatul cu mass-media, în dubla sa calitate de canal de comunicare și public-țintă (vezi pe larg tema 6).

Întrebări și probleme:

1. Care sunt elementele ce diferențiază conceptual crizele de comunicare de cele organizaționale?
2. Ce indicii pot conduce la concluzia că o organizație se confruntă cu o criză de comunicare sau cu iminența acesteia?
3. Există cauze care, independent, pot genera o situație de criză de comunicare?
4. Definiți și analizați efectele crizelor de comunicare.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Elaborați o fișă de evaluare a comunicării ideale a unei organizații. Analizați, pe baza acestei fișe, comunicarea organizației alese de dumneavoastră. Formulați concluziile din care să rezulte dacă organizația s-a confruntat sau este posibil să se confrunte cu o criză de comunicare.

³¹ *Ibidem*

³² George David, *op. cit.*, pp. 216-224

Bibliografie selectivă

- AGABRIAN Mircea, *Strategii de comunicare eficientă*, Iași, Editura Institutul European, 2008
- BARUS-MICHEL Jacqueline, GIUST-DESPRAIRIES Florence, RIDEL Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Editura Polirom, Iași, 1998
- CHICIUDEAN Ion, STĂNCIUGELU Irina, BILANICI Aurel, DOGEANU Marius, *Comunicarea în situații de urgență*, București, SNSPA, Facultatea de Relații Publice, Centrul de Perfecționare în Comunicare, 2006
- COMAN Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- DAVID George, *Relații publice, garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003
- DOMINICK Joseph R., *Ipostazele comunicării de masă. Media în era digitală*, București, Editura comunicare.ro, 2009
- GRANT Wendy, *Rezolvarea conflictelor*, Editura Teora, București, 1997
- KAPFERER Jean-Noel, *Zvonurile*, Editura Humanitas, București, 1993
- LIBAERT Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C. H. Beck, 2008
- MUCCHIELLI Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008
- NEWSOM Doug, TURK VANSLYKE 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

TEMA 6

CRIZA MEDIATICĂ

1. Definiție

Criza mediatică este cazul particular al crizei de comunicare, determinată de intervenția mass-media 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-media 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 dar 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 propriilor informații, restabilește parteneriatul cu mass-media și redevine sursa și „vocea” oficială citată în comunicarea publică.

Patrick d’Humières constată trei situații de criză în relația dintre presă și organizație. În cele trei ipostaze criza se manifestă astfel:

- a) *O proiectare a organizației în actualitate*, în care șocul imaginilor depinde de mai mulți factori: imaginea de plecare a organizației; evenimentul adus în discuție și potențialul său de dezvoltare; contextul care favorizează dezvoltarea crizei.
- b) *O prezentare mediatică deformată de diverse intervenții*, caracterizate de: ponderea clișeeilor; jocul actorilor implicați; influența emoției asupra reflectării în presă.
- c) *O confruntare a opiniilor* în care se regăsesc: șocul argumentelor (de ce s-a întâmplat ceea ce s-a întâmplat?); șocul actorilor (vinovații, victimele); șocul mass media (pentru cine este de interes acest subiect?)¹.

¹ Patrick d’Humières, *Management de la communication d’entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 272

2. Situațiile (cauzele) care pot genera crize mediatice

Crizele mediatice au cauze multiple, obiective sau subiective, interne sau externe organizației. Ele sunt determinate în mare parte de evenimente neprevăzute în funcționarea organizației, de un management defectuos sau de interese externe organizației.

2.1. Situații neprevăzute determinate de cauze naturale:

- cutremure și alunecări de pământ;
- inundații;
- ploi acide;
- incendii provocate de secetă sau de trăsnete.

2.2. Situații neprevăzute datorate funcționării sistemelor tehnice ale organizațiilor:

- incendii datorate instalațiilor electrice;
- explozii ale rezervoarelor de combustibil sau agenți chimici;
- deraieri de trenuri;
- coliziuni ale navelor;
- prăbușiri ale aeronavelor;
- deversări de substanțe toxice;
- poluarea mediului cu substanțe chimice, biologice, nucleare;
- căderea sistemului computerizat.

2.3. Situații neprevăzute datorate exacerbarii competiției pe piață:

- preluarea (înghițirea) de către companii mai puternice;
- vânzarea silită a unor bunuri sau proprietăți ale companiei;
- furtul de tehnologie sau folosirea fără permisiune a mărcilor înregistrate ale unor produse;
- falimentarea unor firme prin competiție frauduloasă sau sabotaj economic.

2.4. Situații neprevăzute datorate unor acțiuni umane intenționate:

- uciderea sau răpirea unui membru al organizației;
- atacul cu bombe la sediul organizației;
- sabotajul industrial;
- estorcare de fonduri;
- escrocherii și fraude.

2.5. Situații neprevăzute determinate de un management defectuos:

- îmbolnăviri profesionale;
- livrarea pe piață a unor produse cu defecte sau care provoacă răni, accidente, intoxicații;
- oferirea unor servicii care nu asigură securitatea personală sau a bunurilor personale, a mărfurilor sau a traficului (transport aerian, feroviar, terestru, poșta, depozite bancare etc.).

2.6. Situații neprevăzute datorate deficiențelor în cultura organizațională și în capacitatea de comunicare a organizației:

- ✓ reputație negativă datorată:
 - corupției;
 - ascunderii faptelor, minciunii;
 - birocrăției;
 - lăcomiei;
 - discriminării;
 - concurenței interne pentru ocuparea posturilor;
 - duplicității;
- ✓ vizibilitate redusă datorită lipsei de comunicare sau incoerenței mesajelor;
- ✓ lipsa credibilității din cauza crizelor anterioare cu care s-a confruntat organizația.

Rezultatele unui sondaj efectuat în 1994 de firma Infoplan International printre conducătorii de companii din Marea Britanie arată situațiile cele mai probabile care pot produce crize mediatice:²

Situația	Probabilitatea
Sabotaj, estorcarea de fonduri, defecte ale produselor	31%
Îmbolnăviri profesionale, incendii, accidente	16%
Escrocherii și fraude	16%
Crize financiare	15%
Uragane, inundații, poluare	12%
Grupuri de presiune	10%

Trebuie subliniat, însă, faptul că nu toate organizațiile care trec prin momente dificile se „bucură” de același interes din partea mass-media. Iată cum arată un clasament făcut de Institute for Crisis Management din Kentucky (SUA) după numărul relatărilor apărute în presă despre crize ale organizațiilor din diferite categorii profesionale:³

Categoria profesională	Nr. relatări în presă
Brokeri și dealeri	354
Construcția de autoturisme	341
Industria aviatică	320
Bănci comerciale	281
Companii de software	255
Presa scrisă	208
Sporturi profesionale	198
Companii aeriene comerciale	193
Telecomunicații	149
Servicii juridice	123

² Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p. 140

³ *Ibidem*, p. 143

3. Caracteristicile comune ale crizelor mediatice

- 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 i-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;
- 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 găsesc alte subiecte „calde” pe care să le relateze.

Trebuie subliniate și următoarele aspecte specifice care caracterizează o criză mediatică:

- atunci când survine o criză, informațiile despre eveniment sunt puține sau lipsesc, cel puțin în fazele inițiale;
- informațiile existente sunt contradictorii, incomplete și în continuă schimbare;
- este posibil să nu existe mijloace de legătură cu cei aflați la fața locului sau ca aceste mijloace să nu funcționeze;
- aproape sigur reporterii vor fi la fața locului încă de la începutul crizei, iar mijloacele lor funcționează sigur;
- în cazul accidentelor sau incidentelor, este posibil să existe morți, răniți sau pagube materiale;
- la locul și pe durata crizei se produce multă confuzie;
- publicul urmărește și cântărește modul de acțiune al organizației pentru rezolvarea crizei, iar verdictul final se va reflecta în gradul de credibilitate și în reputația organizației.

4. Efectele crizei mediatice

4.1. În forma sa acută, *criza mediatică determină pierderea controlului informației și a publicului*. Dacă răspunsul la criză nu este cel așteptat, dacă primele informații pe care organizația le oferă nu sunt credibile sau în trecutul organizației au fost cazuri sau tentative de inducere în eroare a opiniei publice, publicul se va orienta către altă sursă credibilă care-i furnizează rapid ceea ce dorește: informații despre eveniment. În acest fel, imaginea organizației va fi construită de către altcineva decât propriile-i structuri. Se vor găsi destui martori oculari, comentatori, analiști, politicieni care să vorbească în numele și despre organizație. Acesta este primul pas care generează agresiunea simbolică asupra organizației, cu efecte asupra pierderii identității și deformarea imaginii sale publice.

Cazul: Raluca Stroescu - Ernst & Young

Raluca Stroescu moare pe 22 aprilie 2007. Atât firma Ernst & Young, cât și familia păstrează tăcerea, în timp ce mass-media acordă un interes deosebit cazului. Ca efect, crește interesul opiniei publice față de acest caz. În etapa următoare, ITM-ul descoperă mai multe nereguli în cadrul companiei, moment în care mass-media vehiculează o serie de ipoteze despre moartea tinerei. În tot acest timp, compania și familia fetei nu fac nici o declarație publică. Presa își asumă cu atât mai mult rolul de sursă de informații și evaluator al evenimentelor, cu cât informațiile venite din partea actorilor direct implicați lipsesc uneori cu desăvârșire. În lipsa unor concluzii certe cu privire la cauza morții tinerei, mass-media aduce în atenția publicului opinii ale altor actori implicați indirect în criză, dar cu cunoștințe de specialitate. Astfel, diverși medici, specialiști în nutriție sau în psihiatrie vin să ofere opinia lor avizată asupra factorilor ce ar fi putut duce la sfârșitul tragic al Ralucăi Stroescu. Cât timp concluziile raportului medicilor legiști asupra morții fetei au întârziat să apară, mass-media a răspuns cererii publicului de a investiga singură cazul. Sunt citați diverși medici și profesori de specialitate: „Se dau peste cap funcțiile creierului, inimii, iar metabolismul are de suferit”⁴, subliniază medicul Mihai Gheorghe, profesor de psihiatrie la Facultatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila” din București. Specialistul spune că organismul începe să cedeze cam după o lună de nesomn: „Odată ce s-a inversat ritmul de somn-veghe, se va da și metabolismul peste cap. Scad randamentul, pofta de mâncare și se dezvoltă așa-numitul sindrom de astenie”⁵.

În cele din urmă, după cinci zile de la izbucnirea scandalului, după înmormântarea Ralucăi Stroescu, reacția oficială a companiei Ernst & Young a fost următoarea: „Moartea Ralucăi este o tragedie pentru familia ei, pentru prieteni, colegi și pentru toți cei care au cunoscut-o. Raluca Stroescu a fost un membru foarte apreciat al părții române, ea intrând în compania Ernst & Young în anul 2004. Era o persoană foarte conștiincioasă și capabilă. Era pasionată de cariera ei. A atins standarde înalte și s-a bucurat de promovare în anul 2006. Am devenit îngrijorați de sănătatea ei, iar vinerea trecută, managerul de resurse umane i-a făcut o programare și a însoțit-o la Centrul Medical Unirea. Raluca a fost lăsată să plece după o examinare fizică și condusă acasă. Compania Ernst & Young își oferă întregul suport și cooperarea în investigațiile privind cauza morții Ralucăi”⁶.

Pe lângă mesajele oficiale transmise, mai există și mesajele neoficiale ale foștilor colegi de muncă ai victimei, care susțin că Raluca a fost copleșită de munca de la serviciu. Dacă mesajele oficiale nu s-au depărtat de planul profesional, mesajele colegilor ridică indirect mai multe probleme morale ale companiei și situează criza pe un înalt palier emoțional: „Ne pare rău pentru colega noastră. Era o femeie de nota 10 – foarte amabilă – probabil prea amabilă. Amabilitatea față de superior probabil a omorât-o. Nu putea să refuze o rugămintă. La noi probabil trebuie să fii foarte nesimțit ca să poți să ai o viață normală. Pe lângă programul prelungit, lucrăm și într-un stres enorm care este accentuat în perioada decembrie - mai. Suntem conștienți de alegerea făcută, dar parcă am renunțat la prea multe sâmbete pentru o carieră decentă – de aceea durată de viață medie (ca și ani de

⁴ Sursa: www.evz.ro (accesat la 09.07.2009)

⁵ Ibidem

⁶ Sursa: www.protv.ro (accesat la 09.07.2009)

lucru) în EY este de sub 3 ani – toată lumea pleacă... Păcat că nu a plecat și Raluca înainte de a fi prea târziu ... Odihnească-se în pace!”⁷

Familia Ralucăi Stroescu susține că fata nu a avut nici o zi liberă în ultimele 6 luni. Tatăl tinerei a declarat că programul fiicei sale a fost marcat de un volum uriaș de muncă, iar când Raluca a vrut să plece de la companie, a fost promovată în funcția de manager de audit pentru a o convinge să rămână. „Raluca acceptase inițial oferta venită din partea companiei Siemens, însă contra-oferta Ernst & Young a determinat-o să nu plece”⁸, afirmă tatăl fetei. El l-a reclamat la Colegiul Medicilor pe doctorul de la CMU (Centrul Medical Unirea), cel care a examinat-o pe Raluca. Tatăl fetei a declarat „Cred că acest medic trebuie să răspundă pentru că a lăsat-o pe Raluca să plece acasă în starea în care era, abia putându-se ține pe picioare, după ce i-a făcut doar o perfuzie. Vrem și noi să vedem dacă, tratată altfel, Raluca ar fi putut avea vreo șansă”⁹. Bunicul fetei decedate a afirmat, de asemenea, că Raluca a muncit în fiecare zi în ultimele 6 luni de viață, din noiembrie și până în aprilie, chiar și în prima și a doua zi de Paște sau în 31 decembrie și 1 ianuarie. Mătușa acesteia, Victoria Gheorghievici, a spus că „era un copil de excepție, care nu a făcut decât să învețe și să facă bucurii celor din jur”¹⁰. Aceasta declară în continuare că „munca a terminat-o” pe nepoata sa și că nu este normal ca un tânăr la vârsta ei să muncească până la epuizare, zi și noapte, pentru alții. Totodată, ea este de părere că reprezentanții firmei pentru care lucra Raluca s-au implicat prea târziu, abia după ce a murit, în timp ce responsabilii morali pentru moartea fetei sunt cadrele medicale de la CMU care au lăsat-o să plece acasă, deși au văzut cât este de slăbită¹¹. De fapt, toți membrii familiei îi consideră răspunzători de moartea fetei pe medicii CMU care au consultat-o; niciunul dintre ei nu atacă în declarațiile date compania Ernst & Young.

Comentarii:

Cazul prezentat a constituit pentru compania Ernst & Young o criză mediatică prelungită, care a antrenat toate categoriile de media: presa scrisă, TV, radio, Internet, bloguri. Compania Ernst & Young a reacționat abia după cinci zile, după înmormântarea Ralucăi, lăsând locul liber speculațiilor și analizelor de presă. De la moartea Ralucăi Stroescu până la declarația oficială a companiei Ernst & Young și după aceea, timp de aproape două luni, mass-media a gestionat toate informațiile despre Ernst & Young și evenimentele care s-au derulat. Chiar și la doi ani de la moartea Ralucăi bloggerii mai schimbă mesaje de „remember”.

Mesajele colegilor au fost cele care au „alimentat” criza mediatică deoarece puneau în lumină anumite aspecte ale vieții victimei, aspecte legate de condițiile inumane de muncă, fapt care a permis extinderea cazului și relevarea unor grave aspecte de etică în cadrul relațiilor de muncă dintre șefi și angajați. Din acest motiv, au fost posibile și dezbaterile ulterioare ale cazului organizate pe forumurile ziarelor, revistelor și televiziunilor, agravând astfel criza. Mesajele transmise pe e-mail și bloguri au fost reluate în paginile online ale ziarelor.

Până în prezent nu avem informații despre daunele provocate de criza mediatică companiei Ernst & Young, în afară de articolul din revista „Capital” care făcea referiri la reputația firmelor din Big 4.

⁷ Sursa: www.protv.ro (accesat la 09.09.2009)

⁸ Sursa: www.gardianul.ro (accesat la 09.09.2009)

⁹ Sursa: www.gardianul.ro (accesat la 09.09.2009)

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

4.2. Criza mediatică poate produce panică în organizație, afectată, în primul rând, de efectul surprinderii, dar și de lipsa unui plan de acțiune dinainte stabilit și exersat. Când nu ești pregătit pentru a face față unei crize, primele reacții sunt confuzia și o puternică dorință de a nu spune nimic. Pe de altă parte, comunicarea publică nu este la îndemâna oricui, cu atât mai mult în situațiile de criză. În asemenea circumstanțe, se poate dezvolta sindromul „luptă-fugă” când, din cauza excesului de adrenalină, reacțiile pot fi necontrolate. Teama de răspundere este o altă reacție care se poate dezvolta pe timpul crizei mediatice. Prima grijă a celui intervievat de mass-media este cum îl vor judeca șefii, apoi cum îl vor aprecia colegii de serviciu, familia și prietenii. În cele din urmă se va gândi cum îl va percepe publicul.

Pe timpul investigației jurnaliștilor, există teama de a nu face publice informații confidențiale. La unii manageri există, de asemenea, teama că, dacă vor comunica situația reală a organizației, s-ar putea crea panică printre membrii acesteia sau ai comunității. În realitate, păstrarea secretului face ca oamenii să perceapă situația ca fiind mai rea decât în realitate.

În concluzie, panica la nivelul conducerii organizației se transformă în măsuri pripite, fără sens, manifestându-se ca multiplicator de efecte negative.

4.3. Criza mediatică „asigură” organizației o vizibilitate nedorită. Atât datorită evenimentului în sine, cât și mediatizării intense, toată lumea va urmări derularea faptelor și va monitoriza fiecare mișcare a organizației. Organizația „beneficiază” astfel de un public mai larg decât și-a dorit vreodată. Avizat sau nu de ceea ce face în mod obișnuit organizația, noul public va critica fiecare mișcare pe care o consideră greșită. Cu această ocazie, mai ales dacă se întreprinde și o investigație oficială, se vor descoperi și alte probleme cu care se confruntă organizația. Este deci posibil ca, în mentalul colectiv, organizația să rămână cu imaginea din timpul crizei și să fie necesare eforturi mari pentru refacerea imaginii reale.

Cazul: Kaufland Colentina închis din cauza pisicilor

6 august 2009 - Un telespectator a filmat două pisici în fața vitrinei frigorigice, apoi chiar pe rafturi, printre pachetele de carne. Niciun angajat nu a intervenit să le ia de acolo. Medicii spun că astfel de situații pot fi foarte periculoase pentru clienți.¹²

7 august 2009 - Supermarketul Kaufland Colentina a fost închis pentru 48 de ore după ce Realitatea TV a difuzat imaginile cu pisicile care mâncau din carnea scoasă la vânzare. În plus, inspectorii Autorității Naționale Sanitar-Veterinare și pentru Siguranța Alimentară (ANSVSA) au amendat hipermarketul cu 10.000 de lei. Șeful Autorității Naționale Sanitar-Veterinare a declarat că aceeași unitate a încasat în ultimele săptămâni amenzi totale de 155.000 de lei. „A fost aplicată o amendă de 10.000 lei iar, în urma celor constatate și având în vedere riscurile majore generate de prezența animalelor în unitate, a fost dispusă suspendarea activității de recepție, depozitare și comercializare pentru 48 de ore. Existau comunicări directe cu exteriorul, căile de acces nefiind monitorizate sau supravegheate de personal. De asemenea, nu au putut fi prezentate proceduri de lucru și de comunicare cu exteriorul”¹³, a precizat consilierul președintelui ANSVSA. El a mai spus că inspectorii au dispus ca în cele 48 de ore să fie rezolvată problema privind accesul în

¹² <http://www.ziua.ro/news.php?id=35551&data=2009-08-07> (accesat la 18.08.2009)

¹³ *Ibidem*

unitate al animalelor, iar dacă acest lucru nu va fi îndeplinit se va dispune prelungirea măsurii privind suspendarea activității¹⁴.

„Dorim să vă asigurăm că această situație este tratată cu maximă responsabilitate de către toți angajații Hypermarketului Kaufland Colentina, urmând a se lua toate măsurile necesare evitării pe viitor a oricăror situații similare”¹⁵, arată Kaufland România. În plus, Kaufland precizează că toate operațiunilor vor fi monitorizate foarte atent, pentru ca regulamentele interne stricte să fie respectate de toți angajații Kaufland. „Regretăm acest incident, ne cerem scuze pentru toate inconvenientele create clienților noștri și autorităților, totodată vom face tot ce ne stă în putință să demonstrăm profesionalismul nostru chiar și în astfel de situații”, mai arată Kaufland.¹⁶

Comentarii:

Kaufland Colentina s-a confruntat cu cea mai rapidă și „eficace” criză mediatică. 24 de ore de mediatizare TV, în presa scrisă și online au fost de ajuns pentru ca autoritatea sanitar-veterinară să ia decizia ca unitatea Kaufland Colentina să fie închisă timp de 48 de ore pentru remedierea deficiențelor constatate, deratizare, dezinsecție și dezinfectare, precum și pentru verificarea produselor.

Pentru 48 de ore, Kaufland Colentina a intrat în criză organizațională, cu riscul suspendării activității, dacă nu se rezolvau toate problemele constatate. Comunicatul Kaufland România a readus organizația în statutul de sursă pentru informațiile de presă și, astfel, a oprit criza mediatică, dar nu și mediatizarea măsurilor postcriză. Pisicile din magazin au făcut deliciul presei. Multă vreme Kaufland va fi asociat cu pisicile actrițe.

4.4. Eforturile de gestionare a crizei mediatice limitează orizontul de acțiune și concentrează acțiunile organizației spre rezolvarea problemelor imediate legate de evenimentul care a produs criza. Se vor consuma resurse umane, financiare și materiale destinate în mod normal activităților curente ale organizației, iar furnizarea de produse și servicii se va restrânge pe durata crizei.

A răspunde articolelor de presă nefavorabile devine o prioritate consumatoare de timp și de resurse umane și prelungește abordarea problemei în mass-media. Singurul beneficiu pe termen lung este că organizația își poate recăpăta controlul asupra informației și va putea reface capitalul de încredere publică.

4.5. Nerezolvată la timp, criza mediatică poate degenera într-o criză organizațională. Atât membrii organizației, cât și publicul extern s-ar putea simți amenințați, stresați, înfricoșați, trădați de o organizație care nu se comportă așa cum și-o imaginau. În aceste condiții, toți cei care se simt afectați, într-un fel sau altul, s-ar putea răzbuna. În cadrul organizației se pot produce conflicte, convulsii cu efecte greu de prevăzut pentru existența și funcționarea organizației. În plan extern, clienții, partenerii, sponsorii ar putea boicota producerea și livrarea pe piață a bunurilor și serviciilor organizației. Toate aceste acțiuni pot determina intrarea organizației în criză.

¹⁴ Ibidem

¹⁵ <http://www.mediafax.ro/social/kaufland-colentina-inchis-pentru-nereguli.html?1688;4728130>
(accesat la 18.08.2009)

¹⁶ Ibidem

5. Rolul mass-media în declanșarea și dezvoltare crizei mediatice

5.1. În baza influenței pe care o are asupra publicului, *mass-media pot genera o criză mediatică fără suport real într-o organizație*. O acuzație, o știre transmisă de o sursă credibilă sau printr-un canal media credibil nu trebuie să fie adevărată pentru a fi dăunătoare organizației, cu atât mai mult cu cât ea are potențialul de a fi crezută.

În goana după senzational, presați de timpul de intrare în emisie, reporterii pot lansa știri eronate sau parțial adevărate, obținute din surse neautorizate (martori oculari, experți, angajați), care pot genera acuzații nefondate la adresa unei organizații. Aceasta din urmă este astfel pusă de la bun început în situația de a se apăra, de a demonstra, de data aceasta cu date și fapte, că știrea a fost eronată. Răul a fost deja făcut. Puțini din cei care au ascultat relatarea reporterului vor asculta argumentele organizației. Și mai puțini dintre aceștia vor crede argumentele. S-a instalat deja suspiciunea că organizația ascunde ceva. Percepția situației organizației este orientată de incertitudine și suspiciune.

5.2. *Mass-media adoră crizele*, pentru că acestea produc victime și vinovați. Ambele categorii reprezintă surse de știri ce trebuie exploatate și transmise rapid publicului.

Industria știrilor este la fel de competitivă ca oricare alta. Dar nimic nu este mai perisabil decât o știre, iar pentru mass-media nimic nu este mai convenabil decât o criză care înseamnă știri. Reporterii și agențiile de știri caută, produc, finisează și transmit zilnic mii de știri. Ei sunt antrenați să fie sceptici față de orice eveniment sau poveste pe care o relatează și față de oamenii pe care-i intervievează. Reporterii sunt plătiți să fie sceptici, să pună întrebări dure și, dacă constată că cel care comunică este evaziv sau confuz, devin și mai răi și mai sceptici.

Reporterii își dezvoltă un fel de radar de personalități. Al șaselea simț îi ajută să te judece și să te situeze foarte repede de partea celor răi sau buni. De regulă, prima impresie contează. Când au sosit pentru interviu, reporterii știu destule date despre cel interviuat și au deja o atitudine preconcepută. Așa că primele vorbe, limbajul trupului, acțiunile pe care cel interviuat le desfășoară îl vor include de la sine într-un stereotip (bun sau rău). De multe ori, reporterii greșesc în aprecierile lor, dar prima impresie a fost deja transmisă cititorilor, telespectatorilor, ascultătorilor. Alți reporteri care au văzut sau citit știrea își introduc datele în memorie și, la următorul interviu, îl vor trata pe cel etichetat cum a fost descris de primul jurnalist. Al doilea reporter va căuta doar acele nuanțe care confirmă descrierea făcută anterior. Într-o societate a comunicării de masă, *prima impresie a reporterului devine deja realitate*.

Cazul: Monica Iacob-Ridzi

Ziaristul Cătălin Tolontan a afirmat (18 iunie 2009) că ministrul Tineretului și Sportului, Monica Iacob-Ridzi, a cumpărat publicitate mascată de la posturi comerciale de televiziune, din bani publici. „40% dintre știrile cumpărate de Ministerul Tineretului și Sportului (MTS) au fost despre Monica Iacob-Ridzi, 20% au fost despre Monica Iacob-Ridzi și Elena Băsescu. Ele au fost cumpărate pe bani

publici și nu au fost marcate ca publicitate, încălcând legea audiovizualului”¹⁷, a declarat Cătălin Tolontan, la Realitatea TV. „Este contrabandă de știri”¹⁸, a spus Tolontan. Și Adrian Păunescu, invitat la emisiune, s-a declarat șocat de cifrele vehiculate: „Sunt profund dezamăgit de lucrurile pe care le-am aflat. Aici sunt în discuție sume uriașe! Am organizat și eu 3.000 de spectacole în România, dar asta cu 75.000 de euro o scenă e o nebunie! Scena nu poate ține loc de cultură. Eu nu bănuiam că doamna Ridzi are acest curaj de a cheltui bani pe nimic”¹⁹.

Monica Iacob-Ridzi l-a acuzat pe Cătălin Tolontan că dezinformează publicul și a susținut că se citează declarații rupte din context. „Este o campanie prin care se vrea denigrarea mea”²⁰, a afirmat ministrul PD-L. Ea a afirmat că și în 2008 au fost cheltuiți la fel de mulți bani, dar efectele asupra tinerilor au fost, practic, nule. „Acum am făcut ceva pentru ei. 75% din bugetul MTS e destinat sportului. Am auzit persoane care spun că nu am făcut săli de sport. Dacă nu cheltuiam banii, riscam să îi pierdem”²¹, a explicat Monica Iacob-Ridzi.

MTS a fost acuzat că a cheltuit 628.000 de euro din bugetul ministerului pentru organizarea evenimentelor din 2 mai, de Ziua Tineretului. Doar închirierea scenei a costat 75.000 de euro.²² „Am informații că ministrul Ridzi a pierdut sprijinul politic al PDL. În acest moment se negociază o soluție bipartizană a Raportului Comisiei parlamentare și mâine se va începe urmărirea penală împotriva ministrului Vom publica mâine în „Gazeta” cât a risipit sau deturnat MTS în acest caz. Este finalul clar al discuției din punctul de vedere al competenței și nu din cel al legalității fiindcă acolo trebuie să se pronunțe instanța. Avem de-a face cu o incompetență crasă la nivelul ministrului dar și al ministerului pe care-l conduce...”, a declarat Tolontan.²³

Comentarii:

În acest caz, ziaristul Cătălin Tolontan nu a avut de ce să asculte argumentele ministrului Turismului pentru că acuzația era deja formulată. A avut nevoie doar de o altă voce, cum a fost cea a lui Adrian Păunescu, pentru a-i susține acuzațiile. Tolontan știa deja că ministrul va pierde sprijinul politic al partidului său și că va începe urmărirea penală. Afirmările lui Cătălin Tolontan au fost preluate pe edițiile online ale ziarelor, agențiilor de știri și televiziunilor, punând astfel o presiune deosebită pentru verdictul rapid al Comisiei parlamentare. Ziariștii care au derulat anchete despre ministrul Turismului au fost chemați ca martori la Comisia parlamentară.

¹⁷ http://economie.hotnews.ro/stiri-media_publicitate-5839820-tolontan-monica-iacob-ridzi-cumparat-publicitate-mascata-din-bani-publici.htm (accesat la 20.07.2009)

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ *Ibidem*

²⁰ *Ibidem*

²¹ *Ibidem*

²² *Ibidem*

²³ http://economie.hotnews.ro/stiri-media_publicitate-5839820-tolontan-monica-iacob-ridzi-cumparat-publicitate-mascata-din-bani-publici.htm (accesat la 20.07.2009)

Mass-media și-a dezvoltat deja un set de criterii (un fel de grilă a moralității) de evaluare și de clasificare a celor BUNI și RĂI:²⁴

BUNI	RĂI
altruști, sensibili la valorile umane și calitatea vieții	aviditate după bani și putere – insensibili la nevoile umane
DAVID contra GOLIAT – sau piticul care se războiește cu autoritățile, cu puterea	tirani (cruzi) – simt plăcerea de a vedea pe alții suferind (percepția comună despre marile organizații)
aventuriștii, în special cei care își riscă slujba, securitatea financiară sau statutul social	sclavii serviciului – nu vor face nimic care le-ar putea amenința slujba, securitatea financiară sau statutul social
idealiștii care au convingeri puternice și țin la ele orice s-ar întâmpla	lipsiți de conștiință – conformiști cu linia partidului sau ordinele șefului, fără discuție
mobili, deschiși, gata să-și asume responsabilitățile pentru greșelile proprii	secretoși, evazivi, cei care acuză pe alții dacă lucrurile merg rău
aprigi competitori care se așteaptă să câștige indiferent de piedici	lașii, care renunță repede, care cred despre ei înșiși că sunt niște învinși

Conform acestei grile a moralității, reporterii tind să se identifice cu toate victimele societății. Victimele dezastrelor naturale, ale practicilor medicale greșite, ale incompetenței autorităților (poliție, jandarmi, primărie etc.) reprezintă știri. Reporterii vor colabora cu victimele pentru că sunt cele mai indicate persoane să ofere informații despre eveniment și pentru că vor să le cunoască mai îndeaproape ca ființe umane. Relatarea va fi mult mai bine primită de auditor. Cu acest prilej însă, tinerii reporteri rămân marcați de suferințele umane și își vor dezvolta o repulsie față de posibili vinovați. Și, pentru a întări această aversiune, prezumtivii vinovați (directori de firme, militari, polițiști, politicieni, guvernanți etc.) sunt puțin accesibili pentru presă. În aceste condiții, relatarea va avea doar o singură latură, un singur sens, cel a victimelor.

Interesant de menționat este că subiectul „Raluca Stroescu” a fost, timp de o săptămână, mai mediatizat decât suspendarea președintelui Băsescu. Acest lucru a dus presa cu gândul la faptul că în România există probleme mult mai grave cu care se confruntă populația zi de zi. Nu e greșit a spune că presa a empatizat extrem de mult cu cazul Raluca Stroescu și nu putem spune cu exactitate ce este și ce nu este adevărat din informațiile vehiculate. De multe ori mass-media a furnizat date contradictorii, de la incompatibilitățile privind vârsta Ralucăi Stroescu și până la modul în care moartea acesteia a fost descoperită. Este, însă, o certitudine faptul că mass-media a aflat despre acest incident cu mult înaintea firmei, declanșând un scandal mediatic foarte intens, via Internet, pentru ca apoi presa scrisă și audiovizuală să susțină această inițiativă.

5.3. Mass-media se interferează în procesul de investigare a cauzelor care au dus la generarea crizei. Această interferență poate să aibă, uneori, cel puțin trei efecte negative: blocarea investigației, accelerarea ei sau dirijarea acesteia pe piste false. Depinde doar de gradul de implicare al ziariștilor în cazul respectiv. Blocarea investigației se poate produce în condițiile în care reporterii percep faptul că aceasta

²⁴ Clarence Jones, *Winning with the News Media*. Tampa, Florida, Video Consultants Inc., 1996, p. 47

s-ar putea să aibă alt rezultat decât cel pe care ei l-au anunțat public încă de la început și că victimele ar putea fi vinovate de producerea evenimentului. În această situație, reporterii pot căuta să acuze de neprofesionalism pe cei care conduc investigația și să orienteze opinia publică în sensul opririi cercetărilor. De cele mai multe ori, presiunea mass-media conduce la accelerarea cercetărilor, din dorința de a anunța cine se face vinovat și de ce fapte este acuzat. Presiunea va fi cu atât mai mare cu cât scandalul care se anunță este mai mare (implicarea politicianilor, oamenilor de afaceri sau instituțiilor publice ale statului) și proporțional cu percepția că se încearcă ascunderea sau mușamalizarea faptelor în spatele unor „așa-zise” informații confidențiale sau secrete.

Cazul: Răpirea jurnaliștilor în Irak

Răpirea jurnaliștilor români în Irak a fost cea mai gravă criză politică externă cu care s-au confruntat autoritățile românești, dar și mass-media și opinia publică românească, în ultimele decenii. Criza jurnaliștilor a reprezentat o primă ciocnire concretă a societății românești cu terorismul, atrăgând atenția asupra consecințelor pe care le poate avea implicarea militară a României în teatrele de operațiuni externe. Răpirea celor trei jurnaliști români a determinat o reacție emoțională puternică în mass-media și la nivelul opiniei publice, subiectul acoperind toată agenda politică și mediatică din martie până în iunie 2005. Presiunea mediatică, competiția, dar și lipsa profesionalismului în jurnalism au dus la o manipulare în masă a presei în zilele de 3 și 4 aprilie 2005. În ziua de 3 aprilie postul de televiziune OTV, citând funcționari din Ministerul Apărării Irakian, a lansat informația că jurnaliștii ar putea să revină în cursul nopții de sâmbătă spre duminică, cu o cursă charter, pe aeroportul Otopeni. Informația a fost transmisă și pe postul B1 TV în aceeași seară. Reporteri și operatori de la principalele televiziuni din România au stat în fața aerogării până dimineața, dar nu au confirmat aterizarea.²⁵

Întrebați de negociatorii români din Bagdad, demnitari din Ministerul Irakian al Apărării au dezmințit că ar fi transmis o astfel de informație. Știrea a fost infirmată și de oficialitățile de la București. În mass-media începe să se comenteze lipsa de orice pregătire în domeniul jurnalismului și momentul lansării acelui zvon nefondat este grav criticat, vorbindu-se de o criză a presei.²⁶

Comentarii:

Probabil că nu a fost prima dată când jurnaliștii s-au lăsat manipulați informațional, din prea multă concurență, din lipsă de timp sau de surse pentru verificarea informațiilor, din prea multă presiune redacțională. Este însă prima dată când ziariștii recunosc acest lucru și își pun problema profesionalismului în asemenea situații. Problema cea mai gravă este dată tocmai de rolul important al presei ca formator de opinii. Dacă un zvon este perceput de ziariști ca fiind un eveniment real, atunci știrile generate vor fi percepute la nivelul opiniei publice ca fiind reale. Rezultatul nu poate să fie decât o manipulare a maselor, cu efecte care au potențial foarte mare de a fi distructive. Este de ajuns să ne amintim câteva din secvențele evenimentelor desfășurate în Decembrie 1989 în România.

²⁵ <http://www.revista22.ro/la-asa-rapire-asa-presa-1650.html> (accesat la 22.06.2009)

²⁶ <http://www.hotnews.ro/stiri-arhiva-1230324-rapirea-jurnalistilor-romani-pune-discutie-punctele-slabe-ale-mass-media-din-romania.htm> (accesat la 22.06.2009)

Intervenția mass-media poate conduce uneori o investigație pe piste false. Prezența masivă și dezorganizată a ziariștilor la locul faptei poate duce la ștergerea amprentelor și urmelor necesare clarificării cazului. Pe de altă parte, din cauza concurenței acerbe pentru prioritatea transmiterii știrilor, reporterii fac propriile investigații folosind date de la martori oculari sau prezumtivi specialiști și analiști. Concluziile la care ajung ei sunt prezentate publicului înaintea concluziilor oficiale. Aceasta determină deseori o complicare a situației, autoritățile fiind presate să găsească o vinovăție celor pe care mass-media i-a declarat responsabili de producerea evenimentului.

5.4. În desfășurarea unei crize mediatice, presa devine principalul evaluator al evenimentelor. În virtutea statutului pe care și l-a asumat – de cea de-a patra putere în stat – și deținând controlul celui mai important canal de comunicare pentru public, mass-media controlează și dirijează percepțiile publicului, devenind astfel principalul formator al opiniei publice. Organizațiile vor fi etichetate pe timpul crizelor după modul în care răspunsul lor se integrează stilului mass-media: rapid, emoțional, cu recunoașterea și asumarea greșelilor. Nerespectarea acestor principii atrage de la sine includerea organizației în rândul celor ce trebuie supuse oprobriului public. Nu este de ajuns ca organizația să gestioneze corect din punct de vedere tehnic un accident, un incident sau un alt eveniment. Dacă mass-media nu înțelege acest lucru, atunci organizația are probleme, pentru că viziunea mass-media se transmite opiniei publice. Atâta timp cât mass-media creează oglinda prin care societatea se vede pe ea însăși, iar strângerea și diseminarea știrilor este treaba sa, este bine să-i îndeplinim dorințele.

După ce am expus principalele aspecte privind rolul mass-media în declanșarea și dezvoltarea crizei mediatice, putem afirma că *efectele crizei mediatice sunt determinate de atitudinea și comportamentul mass-media față de evenimentul produs și față de organizația căreia i se atribuie acest eveniment*. Atribuirile pe care mass-media le face în legătură cu responsabilitatea pentru criză - afirmă Coombs - „au consecințe afective și comportamentale pentru o organizație. Dacă organizația este găsită responsabilă, reputația sa va avea de suferit”²⁷. Cristina Coman, în lucrarea *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, analizează patru moduri de raportare a presei la situațiile de criză²⁸: *presa declanșează criza* (exemple: Cazul Watergate – 17 iunie 1972, Cazul Danone - 22 august 2007; „lansarea crizei prin și de către presă, mediatizarea intensă, corelată cu incapacitatea de a aplica strategii de comunicare adecvate, au transformat aceste incidente în crize de amploare, cu efecte majore asupra prestigiului organizațiilor respective și asupra încrederii publicului în performanțele lor”²⁹); *presa se implică în declanșarea crizei și o menține actuală în mod îndelungat* (exemple: cazul privind accidentul nuclear de la Three Mile Island din SUA – 1979, cazul privind explozia de la Mihăilești – 2 mai 2004; „toate tratatele de comunicare de criză arată că presa devine ostilă atunci când are sentimentul că organizația ascunde ceva, refuzând să transmită la timp datele cerute, că informațiile sunt parțiale sau că declarațiile oficiale sunt mincinoase”³⁰); *presa cooperează cu organizația în criză pentru a evita crearea de panică* (exemple: cazul Tylenol - 1982, criza Băncii Comerciale Române din 2000; „există numeroase cazuri când jurnaliștii

²⁷ W.T. Coombs, *Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research*, „Public Relations Review”, Vol. 33, No. 2, June 2007, pp. 135-139

²⁸ Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 123-137

²⁹ *Ibidem*, p. 127

³⁰ *Ibidem*, p. 127

și-au depășit interesele profesionale imediate...și au dat dovadă de un simț etic deosebit. Punând în balanță succesul unui subiect ieșit din comun și riscurile pentru public implicate în dezvoltarea unei teme nesigure, ei au ales calea responsabilității...”³¹); *presa ignoră sau minimizează criza* (exemple: cazul firmei producătoare de băuturi alcoolice Brooklyn Bottling, care a devenit victima unei campanii de defăimare prin zvonuri și fluturași; „cazurile care intră în această categorie sunt greu de identificat: dacă mass-media nu face publică o criză, aceasta se consumă în interiorul organizației și rămâne un eveniment demn de păstrat doar în analele acesteia... Presa ignoră evenimentele cu potențial de criză pentru o instituție atunci când aceste fapte nu răspund caracteristicilor fundamentale ale știrii, precum proximitatea temporală, spațială și socială, impactul social, dramatismul, implicarea personalităților etc.”³²).

6. Gestionarea relației cu mass-media pe timpul crizelor mediatice

Este adevărat că mass-media este, în primul rând, interesată de mediatizarea unor situații neobișnuite, cum sunt incidentele, accidentele, catastrofele ș.a.m.d. Dar, pe lângă aceasta, ea poate constitui un *sprijin important* în managementul crizei ca atare. Acest sprijin poate consta în³³:

- contribuția la educarea prealabilă a indivizilor (fie ei membrii organizației sau ai comunității locale), anterior producerii unor crize;
- atragerea atenției asupra factorilor de risc, atât în perioada anterioară, cât și pe timpul producerii crizei;
- difuzarea către public a informațiilor, precum și a recomandărilor făcute de specialiști în acel domeniu;
- menținerea și chiar întărirea încrederii publicului în organizația care se confruntă cu criza;
- contribuții la combaterea zvonurilor;
- mediatizarea necesităților de ajutor în rezolvarea crizei sau a urmărilor acesteia;
- informarea oportună, chiar și a celor implicați în rezolvarea crizei;
- determinarea unor inițiative exterioare de ajutorare.

Având în vedere sprijinul pe care presa îl poate oferi în rezolvarea crizelor, precum și faptul că îngrădirea accesului jurnaliștilor la locul crizei și la informațiile legate de aceasta generează, de obicei, speculații tendențioase cu privire la evenimentele produse, este recomandabil ca munca jurnaliștilor să nu fie îngreunată prin limitări inutile. Dimpotrivă, specialistul în relații publice trebuie să țină seama de următoarele *sugestii*³⁴ în ceea ce privește ajutorul oferit jurnaliștilor în documentarea lor:

- să le comunice jurnaliștilor în prealabil regulile de bază care trebuie respectate la locul crizei și să vegheze la aplicarea acestor precizări;
- să-i însoțească personal pe aceștia și să le ofere toate informațiile corecte, verificate, de care dispune; dacă este necesar, să organizeze însoțirea

³¹ *Ibidem*, p. 130

³² *Ibidem*, pp.135-136

³³ George David, *Relații publice, garanția succesului*, ediția a doua, Editura Oscar Print, București, 2003, p. 193

³⁴ *Ibidem*

jurnaliștilor de către membri ai organizației care au fost antrenați în prealabil pentru așa ceva;

- dacă este posibil, să faciliteze contactul jurnaliștilor cu conducătorul organizației sau al operațiunilor ce se desfășoară la locul crizei.

Când difuzează jurnaliștilor informații despre o criză, specialistul în relații publice trebuie să țină cont de următoarele *recomandări*³⁵:

- informarea corectă asupra faptelor petrecute reprezintă regula esențială în difuzarea informațiilor. Ascunderea informațiilor periclitează credibilitatea organizației și, în același timp, oferă cea mai bună ocazie de declanșare a zvonurilor, care pot aduce mult mai multe prejudicii decât consecințele spunerii adevărului;
- informațiile factuale constituie “coloana vertebrală” a actului de comunicare pe timpul crizei: informațiile care nu se sprijină pe fapte duc la pierderea credibilității. Aceste fapte trebuie, însă, comunicate într-un mod cât mai omenesc cu putință, deoarece credibilitatea este consolidată prin ceea ce se spune despre oameni, nu prin etalarea unei abundențe de cifre reci și de date statistice;
- jurnaliștii, precum și orice alte categorii de public interesate de evoluția crizei, trebuie tratați într-o manieră profesională în materie de comunicare. Jurnaliștii, cel puțin, se așteaptă ca în asemenea situații neplăcute (sau chiar jenante) pentru o organizație să fie tratați cu mai puțină politețe și receptivitate. Comportamentul profesional față de ei va produce o impresie pozitivă, care va influența atât atitudinea lor, cât și pe cea a opiniei publice cu privire la situația critică cu care se confruntă organizația;
- este de mare utilitate întocmirea din timp și exersarea unei liste cu posibile întrebări și cu răspunsurile la acestea. De obicei, într-o situație de criză, cele mai frecvente întrebări sunt: *Ce se întâmplă în acest moment? Ce urmează să se întâmple? Care sunt efectele asupra altor activități (organizații, categorii de public)? S-a mai întâmplat așa ceva și înainte (dacă da, când anume)? Există vreun plan de limitare a efectelor crizei? Dacă da, care sunt principalele puncte ale planului? Câți oameni sunt afectați de ceea ce s-a întâmplat? Care sunt costurile? Când v-ați dat seama că este posibilă producerea unei astfel de crize? Ce ați întreprins când ați conștientizat posibilitatea crizei?*
- pot fi difuzate imediat, prin comunicatul inițial de presă, următoarele informații, ca răspuns la întrebări: *ce?* (ce anume s-a petrecut); *unde?* (localizarea în spațiu a evenimentului, fie ea chiar și aproximativă); *când?* (localizarea în timp a evenimentului); *cum?* (circumstanțele în care s-a petrecut evenimentul, dacă acestea sunt cunoscute cu certitudine); *cine?* (persoanele implicate);
- ca regulă, nu sunt difuzabile informațiile referitoare la cauzele evenimentului (de ce?), atâta timp cât acestea n-au fost stabilite cu certitudine de către cei abilitați în acest sens; în caz contrar, există o mare probabilitate ca datele difuzate să nu fie altceva decât speculații sau considerații subiective. De obicei, întrebarea referitoare la cauzele crizei va căpăta un răspuns de genul: *„încă nu cunoaștem cauzele, dar există o comisie care face investigații pentru*

³⁵ *Ibidem*

depistarea lor; de îndată ce comisia va putea formula concluzii certe cu privire la cauze, vă vom da toate amănuntele”;

- informațiile referitoare la persoanele implicate se pot difuza imediat. Fac excepție datele despre persoanele decedate, care sunt difuzabile numai după ce membrii de familie au fost anunțați despre deces, pentru a atenua șocul psihic pe care îl poate produce aflarea unei asemenea știri prin intermediul mass-media. De asemenea, nu se difuzează date despre persoanele rănite, când șansele lor de supraviețuire sunt incerte sau când ele pot duce la identificarea decedaților. Pe cât posibil, se recomandă ca și aceste informații să fie difuzate numai după ce au fost anunțați membrii de familie.

Când difuzează informații cu privire la o criză, specialistul în relații publice sau orice alt membru al organizației îndrituit să facă acest lucru trebuie să transmită jurnaliștilor, chiar cu insistență, *mesaje favorabile organizației*³⁶, de exemplu cele referitoare la:

- intervenția rapidă pentru soluționarea crizei;
- faptul că respectiva criză se află sub investigație, pentru depistarea cauzelor ei;
- modul în care organizația își îndeplinește atribuțiunile;
- grija față de membrii de familie ai persoanelor implicate în criză, prezentarea de condoleanțe familiilor celor care au murit;
- grija față de membrii organizației și de bunurile acesteia;
- calitatea pregătirii profesionale a membrilor organizației;
- profesionalismul, responsabilitatea celor implicați;
- străduința tuturor celor ce aparțin organizației de a face din aceasta un “bun vecin” în cadrul comunității locale;
- mândria pentru istoricul și tradițiile organizației;
- capacitatea organizației de a depăși criza și urmările acesteia;
- programele existente sau, cel puțin, preconizate pentru preîntâmpinarea crizelor posibile în viitor;
- respectul pentru lege;
- calitatea actului de conducere practicat în cadrul organizației;
- preocuparea organizației pentru preservarea mediului înconjurător etc.

Asemenea mesaje au rolul de a atenua tendința firească a mass-media de a reda exclusiv aspectele negative ale unei crize și de a formula speculații nefavorabile cu privire la organizația în cauză.

În managementul unei crize mediatice, printre cele mai frecvente greșeli³⁷ care pot fi făcute, se numără:

- ezitățile, care conduc la crearea unei impresii de incompetență și confuzie;
- riposta dată întrebărilor sau afirmațiilor incomode, care nu face decât să sporească tensiunile și emoțiile;
- confruntarea cu oponentii, care oferă acestora notorietate publică și o bună ocazie de atac;
- informațiile contradictorii, care creează impresia de lipsă de sinceritate și de receptivitate; în acest sens, este vital ca toți membrii organizației implicați în difuzarea de informație către opinia publică să-și stabilească imediat o poziție

³⁶ *Ibidem*, p. 195

³⁷ *Ibidem*, p. 196

uniformă (principiul „vocii unice” în difuzarea informației), iar aici specialistul în relații publice are un rol esențial;

- nu există nici un plan pentru managementul crizei sau acest plan nu este actualizat ori nu este utilizat în momentul în care se produce criza;
- n-a fost exersat practic modul de acțiune în caz de criză și, din această cauză, cei care au responsabilități în asemenea situații nu știu ce au de făcut;
- echipele operaționale, implicate efectiv în soluționarea crizei, nu sunt protejate față de intervențiile stânenitoare din exterior (cum ar fi, intervențiile jurnaliștilor, care stânenesc munca echipelor angrenate în operațiunile de salvare);
- se pierde timp nejustificat în așa-zise „ședințe de coordonare” care n-au un obiectiv precis;
- nu sunt aplicate strategiile de informare publică concepute anterior și nu se difuzează mesaje pozitive, semnificative pentru organizație;
- cei care comunică cu presa au neglijat să se documenteze în prealabil, astfel încât să aibă o viziune cât mai completă asupra situației;
- este neglijată informarea propriului public (comunicarea internă) cu privire la aspectele și evoluția crizei;
- în relațiile cu jurnaliștii și cu celelalte categorii de public interesate de criză se fac promisiuni care nu pot fi respectate;
- se iau decizii și se difuzează informații sub presiunea împrejurărilor;
- cei care comunică uită că, în actul de comunicare, trebuie să se axeze pe câteva mesaje semnificative (chiar dacă scurte) cu privire la organizație;
- pe timpul comunicării, este dată uitării relevarea „aspectului uman”: amănunte de interes uman apărute pe timpul situației de criză care pot pune organizația, precum și pe membrii săi, într-o lumină favorabilă.

De asemenea, o altă greșeală comisă în multe cazuri este stoparea activității de relații publice referitoare la criză o dată cu încetarea acesteia. Un eveniment neplăcut petrecut în viața organizației și care a fost în atenția mass-media – deci, a opiniei publice – trebuie urmat de unele *acțiuni de relații publice*³⁸, în scopul prevenirii efectelor negative ce pot apărea ca ecou al celor întâmpinate. În acest sens, se recomandă următoarele:

- în cadrul organizației, sfârșitul crizei trebuie anunțat în mod oficial. În acest fel, publicul intern va putea transmite în exterior mesaje pozitive asupra încheierii crizei. Pe lângă aceasta, membrii structurilor de management al crizei vor fi eliberați de responsabilitățile speciale ce le revin în astfel de situații;
- pe plan local, trebuie inițiate unele acțiuni ulterioare crizei. Astfel, trebuie menținută legătura cu comunitatea locală, în special cu categoriile de public care au avut de suferit de pe urma crizei organizației, așa cum se întâmplă în cazuri de explozie, incendiu, poluare accidentală, accident de muncă sau de circulație etc. De asemenea, după ce inițial au fost anunțate despre sfârșitul crizei, mass-media trebuie să fie informate cu promptitudine despre toate acțiunile ulterioare acesteia;
- un act de caritate, îndeplinit imediat după terminarea crizei, este foarte bine primit de opinia publică.

³⁸ *Ibidem*, p. 197

Întrebări și probleme:

1. Definiți criza mediatică și analizați semnalele care avertizează posibila declanșare a unei crize mediatice.
2. Care pot fi situațiile în care criza mediatică se transformă în criză organizațională? Argumentați.
3. Ca simplu telespectator, ascultător sau cititor de presă, cum apreciați prestația mass-mediei românești în timpul diverselor crize mediatice? Există deosebiri față de caracteristicile generale prezentate în curs?
4. Cum influențează noile media desfășurarea crizelor mediatice?

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Studiați istoricul ei și analizați următoarele:

1. Tipuri de crize mediatice cu care s-a confruntat.
2. Tipul de răspuns al organizației la criză.
3. Influența mass-media în declanșarea, amplificarea și/sau stingerea crizei.

Bibliografie selectivă

- BONCU Simion, *Presa, câine de pază al democrației*, București, Editura Licorna, 1998
- COMAN Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- COMAN Cristina, *Relații publice și mass media*, Iași, Editura Polirom, 2004
- COMAN Cristina, *Relații publice: principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2001
- COMAN Mihai, *Introducere în sistemul mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2007
- COOMBS W.Timothy, *Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research*, „Public Relations Review”, Vol. 33, No. 2, June 2007, pp. 135-139
- DAVID George, *Relații publice, garanția succesului*, ediția a doua, Editura Oscar Print, București, 2003
- D'HUMIÈRES Patrick, *Management de la communication d'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 1994
- JONES Clarence, *Winning with News Media*, Tampa, Florida, USA, Video Consultants Inc., 1996
- PÂNZARU Petre, *Mass-media în tranziție*, București, Editura Rompres, 1996
- REGESTER Michael, LARKIN Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003
- WILCOX L. Denis, AULT H. Phillip, AGEE K. Warren, *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publis

TEMA 7

CRIZA DE IMAGINE

1. Ce este criza de imagine?

În epoca globalizării economiei de piață și a concurenței acerbe pentru resurse materiale, financiare și de publicuri (clienți, parteneri, factori de decizie, lideri de opinie etc.), apar și dispar multe organizații. Unele au succes, se dezvoltă și rămân etaloane pe piață, altele nu rezistă concurenței și dispar. Cercetătorii au relevat că, dincolo de aspectele economice, financiare și manageriale clasice, una dintre cauzele care au dus la insucces a fost imaginea publică nefavorabilă. Se pune întrebarea: cât de dependentă este o organizație de imaginea sa publică și cât de vulnerabilă este ea din acest punct de vedere?

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.

În viața de zi cu zi, oamenii cumpără produse și servicii în funcție de imaginea pe care și-au format-o despre acestea sau despre organizația care le produce și le oferă. De foarte multe ori, ei rămân „agățați” de această imagine și refuză să vadă și alte produse sau servicii pe care piața le oferă. Băutorii de Coca-Cola sau Tuborg, turiștii care călătoresc numai cu compania de transport KLM, investitorii și posesorii de carduri la Banca Română pentru Dezvoltare vor fi convinși cu greu să-și schimbe compania în care au încredere. Și aceasta deoarece „imaginea” acelei companii este propria lor reprezentare, propria lor creație. Ea devine un bun al organizației, un element de patrimoniu, numai după ce individul din public și-a exprimat judecata de valoare. Ar părea atunci că singura atribuție care îi revine organizației este să îl ajute pe „clientul” său să-și formeze o imagine coerentă, stabilă și consistentă, care să cuprindă scopul, obiectivele, performanțele și impactul social al activității organizaționale. Lucrurile sunt, însă, mult mai complexe. Riscul major de confruntare cu o percepție colectivă fluidă și instabilă, cu frecvente răsturnări de imagine, cu pericolul obiectivării unor crize de imagine transformă condiția managerilor, care nu se mai pot limita la experiență, analize și metode tradiționale, fiind obligați să gestioneze performant toate realitățile organizaționale, să coopereze cu specialiștii în comunicare și relații publice, să se concentreze „asupra unor obiective foarte bine definite, să conceapă strategii adecvate îndeplinirii acestora și să utilizeze apoi tactici diferite de punere în aplicare a strategiilor”.¹ În caz contrar, organizațiile pot fi acuzate că nu acordă suficient timp și suficientă atenție problemelor cu adevărat importante ale angajaților, ale comunității locale sau ale societății. „Adesea, - afirmă Michael Regester și Judy Larkin - companiile clasifică greșit o problemă, concentrându-se asupra aspectelor tehnice și ignorându-le pe cele legate de

¹ Charles U. Larson, *Persuasiunea. Receptare și responsabilitate*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 298

percepție”², neținând seama de faptul că, în foarte multe cazuri, „percepția devine cu adevărat realitate”³.

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 confrunta 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. Pentru a evita această situație, organizațiile trebuie să conștientizeze că „funcționează într-un mediu ostil, în care este puțin probabil să fie investite cu încredere”⁴, de aceea este necesar ca ele „să înțeleagă și să reacționeze la valorile noastre, în premanentă schimbare, la așteptările din ce în ce mai mari, la solicitările de consultări publice și la mass media din ce în ce mai agresive”⁵. Multitudinea de factori politici și administrativi, sociali, economici și tehnologici care influențează activitatea organizațiilor în societatea contemporană, cu puternice tendințe spre globalizare, generează așteptări, în cele mai multe cazuri legitime, „în legătură cu faptul că organizațiile ar trebui să funcționeze și să se comporte mai deschis și mai responsabil, să dovedească mai multă grijă pentru societate”⁶. Rezultă, deci, că stabilitatea și coerența sunt două dintre trăsăturile esențiale ale unei imagini publice de succes, imagine capabilă să inducă, în mentalul individual și colectiv, încrederea în organizație.

Există organizații a căror dependență de conservarea imaginii lor publice este vitală: instituțiile financiar-bancare și organizațiile politice. Ele își bazează funcționarea pe gradul de notorietate (reputația) și de încredere publică cu care sunt cotate. Piața financiar-bancară din țara noastră oferă destule exemple de fonduri de investiții sau mutuale și bănci de credit care au falimentat datorită pierderii încrederii investitorilor și creditorilor. În mod similar, organizațiile politice care pierd încrederea cetățeanului se confruntă cu o reducere a sprijinului în alegeri, ceea ce are ca rezultat pierderea cursei pentru obținerea puterii politice.

Organizațiile economice care au ca scop producerea de bunuri sau servicii se pot confrunta cu crize de imagine a căror evoluție este graduală, în etape sau faze intermediare. Mai întâi, pot fi afectate numai unele dintre produsele sau serviciile organizației, care au pierdut în competiția pentru imaginea publică. În acest caz, imaginea globală a organizației se poate menține în limite adecvate, notorietatea și încrederea publică asigurând funcționarea normală a organizației. Totuși, nerezolvarea la timp a problemelor, cu impact mare la public, generate de produsele, serviciile a căror imagine a fost deteriorată, va produce apoi intrarea întregii organizații în criză.

În aceste condiții, defnim 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 dezbatere publică sau juridică.

² Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p. 143

³ *Ibidem*, p. 144

⁴ *Ibidem*, p. 27

⁵ *Ibidem*

⁶ *Ibidem*, pp. 27-28

2. Mecanismul de producere a crizei de imagine

Dacă ar fi să ne întrebăm care este mecanismul prin care se produce o criză de imagine, un răspuns posibil poate fi dat analizând procesul de formare a imaginii sociale a unei organizații (Fișa 1). În esență, imaginea rezultă din procesarea mesajelor pe care indivizii, grupurile, categoriile de public relevante le percep despre organizație. Merită subliniat faptul că, *în procesul de formare, imaginea organizației se prezintă ca o succesiune de reprezentări ce se cristalizează despre aceasta*. Ulterior, prin manifestările comportamentale ale indivizilor ce percep realitățile organizației, imaginea se obiectivează sub forma *notorietății, reputației și încrederii publice*.

Imaginea, ca element de patrimoniu, impune eforturi susținute pentru câștigarea recunoașterii, respectului, bunăvoinței, încrederii și, în final, a sprijinului publicului, prin influențarea reprezentărilor acestuia în funcție de interesul organizației. Procesul de formare a imaginii sociale începe o dată cu apariția și, mai ales, cu manifestarea organizației în spațiul public și are o evoluție continuă, pe toată durata existenței acesteia.

Imaginea se structurează ca un complex informațional bazat pe emiterea, recepționarea și evaluarea mesajelor organizației. Acestea cuprind informații difuzate prin canale proprii și instituționalizate, prin mass-media, prin publicitate și reclamă, prin relațiile cu comunitatea locală, prin opiniile exprimate public de către membrii organizației și prin satisfacția/insatisfacția exprimată de public (clienți, consumatori) în urma utilizării produselor și/sau serviciilor organizației. În analiza procesului de formare a imaginii sunt esențiale două tipuri de mesaje: mesajele funcționale și mesajele emise deliberat.

a) *Mesajele funcționale* rezultă din activitatea organizației, din *comportamentul organizațional* pentru îndeplinirea scopului. De regulă, ele sunt coerente, stabile și credibile, pentru că se referă la realități observabile și verificabile: domeniul de activitate, localizare în spațiu, mărime, structură, cifră de afaceri, tipul și calitatea produselor și serviciilor, importanța socială și/sau națională, impactul socio-economic asupra comunității (locuri de muncă, zgomote, poluare etc.). Aceste mesaje sunt recepționate de un public mai restrâns, format, de regulă, din cei care au un interes în relaționarea directă cu organizația (furnizori, clienți, consumatori, parteneri, investitori, decidenți) și cei situați în proximitatea organizației, a cărei funcționare le influențează, într-un anumit mod, existența. Complexitatea pieței obligă însă firmele „să-și însușească conceptul de « orientare spre client »”⁷ și să aplice o nouă viziune „bazată în mai mare măsură pe imaginea succesului din punctul de vedere al pieței”⁸.

b) *Mesajele emise deliberat* sunt lansate, de regulă, de structurile specializate ale organizației (management, marketing, relații publice) cu scopul de a orienta percepția asupra mesajelor funcționale și a face posibilă recepționarea lor favorabilă de către toate categoriile de public din sfera de interes a organizației. Ele reflectă *comunicarea organizațională*. Aceste mesaje îndeplinesc următoarele funcții: *de informare, de explicare, de potențare, de menținere în atenție și de reducere a impactului negativ* pe care funcționarea organizației l-ar putea avea în mediul intra și extraorganizațional. Mesajele emise deliberat urmăresc promovarea identității și imaginii de marcă a produselor, serviciilor și organizației, a idealurilor și scopurilor

⁷ Philip Kotler, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998, p. 35

⁸ *Ibidem*

acesteia, explicarea beneficiilor pe care categoriile de public-țintă le au ca urmare a funcționării organizației. De asemenea, ele urmăresc „punerea în acord a comportamentului organizației și a procesului de comunicare referitor la acest comportament”.⁹ Compatibilitatea dintre mesajele funcționale (ce face organizația) și mesajele emise deliberat (ce comunică organizația că face) este fundamentală pentru o imagine coerentă, clară și stabilă. Incompatibilitatea dintre cele două tipuri de mesaje va orienta percepția categoriilor de public spre aspectele contradictorii din activitatea și comunicarea organizațională, determinând astfel sedimentarea unei imagini contradictorii, incoerente.

În schema propusă (Fișa 1) sunt conturate două spații (zone de percepție) esențiale pentru formarea imaginii: *a) spațiul de creare a vizibilității* și *b) spațiul de generare a credibilității și încrederii*. Teoretic, spațiul vizibilității aparține organizației, în timp ce spațiul încrederii aparține publicului-țintă. Condiția esențială pentru ca o organizație să își poată proiecta imaginea în cele două spații (zone) este să-și asigure vizibilitatea prin emiterea și armonizarea celor două tipuri de mesaje. Coerența și compatibilitatea acestora fac posibilă proiectarea unei imagini dezirabile a organizației, capabile să genereze judecăți de valoare și opinii favorabile rezultate din evaluările succesive ale potențialului destinatar.

În unele lucrări de specialitate sunt identificate patru situații în care se pot combina, din perspectiva conținutului, cele două tipuri de mesaje:

- a) comportament pozitiv + comunicare pozitivă => situație ideală;
- b) comportament pozitiv + comunicare defectuoasă => organizație victimă;
- c) comportament defectuos + comunicare pozitivă => manipulare;
- d) comportament defectuos + comunicare defectuoasă => eșec total.¹⁰

În situația descrisă la *punctul c)*, apare posibilitatea ca organizația să mai păstreze o perioadă de timp încrederea publicului, dar pe termen lung va pierde. Publicul va percepe destul de repede ideea de manipulare și va deveni ostil organizației manipuloare. Din motive didactice, schema prezintă cazul ideal când organizația își asigură singură vizibilitatea, gestionând total transmiterea mesajelor. Practic, datorită comunicării globale, putem vorbi de două tipuri de vizibilitate: directă și mediată (Fig.2).

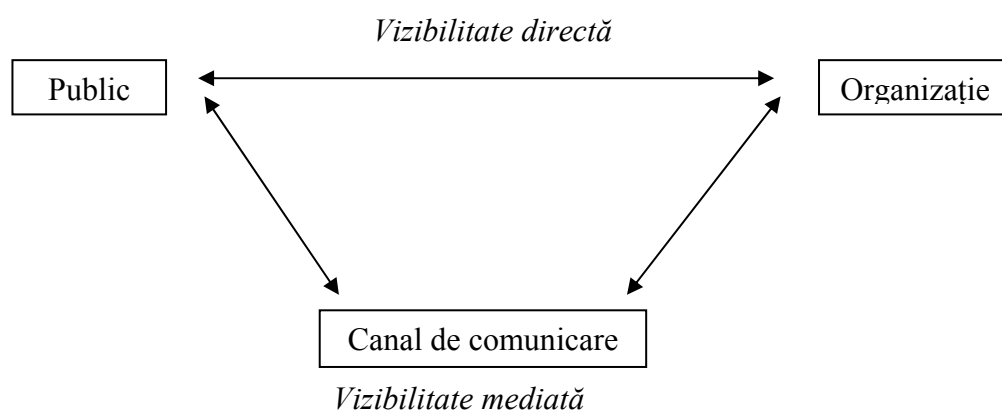


Fig. 2. Tipuri de vizibilitate organizațională

⁹ George David, *Relații publice-garanția succesului*, București, Editura Oscar Print, 2003, p. 85

¹⁰ *Ibidem*

În cazul *vizibilității directe*, predomină mesajele construite și distribuite de organizație prin contacte nemijlocite cu publicul. Gradul de coerență, corectitudine și credibilitate al acestora este ridicat. Însă aria de cuprindere numerică, spațială și temporală a publicului se restrânge datorită capacităților limitate ale organizației de a realiza contacte directe.

Vizibilitatea mediată asigură cuprinderea aproape instantanee a tuturor categoriilor de public relevant pentru organizație, însă comunicarea mediată prin mass-media sau lideri de opinie reduce posibilitatea organizației de a controla acuratețea și corectitudinea construirii și transmiterii mesajelor. Simptomele și cauzele crizei de imagine apar, în cele mai multe cazuri, în cadrul comunicării mediate. Aici se manifestă elementele, practicile și stările care determină apariția crizei. Identificăm astfel un prim element al mecanismului de apariție a crizei de imagine: *întreruperea sau deformarea mesajelor* în spațiul de creare a vizibilității. Acest lucru se datorează atât celor care emit mesajele, celor care le recepționează, cât și mijloacelor care vehiculează informația. Este foarte important ca mesajele să fie construite în funcție de publicul căruia îi sunt destinate. Transmiterea unor mesaje inadecvate (ca formă, conținut și oportunitate), către categorii de public-țintă care nu sunt interesate de ele sau care au dificultăți de receptare și de înțelegere este, în majoritatea cazurilor, mult mai dăunătoare decât lipsa oricărei informări.¹¹ Situația este, însă, mult mai complexă din cauza disfuncțiilor ce pot să apară în spațiul de comunicare dominat de media: cotropirea realului de către imaginar, punerea în scenă, retorizarea și ficționarea informației.¹² În măsura în care responsabilitatea mijloacelor de comunicare în masă este lacunară, funcțiile lor vitale „se transformă în disfuncții: funcția de informare devine manipulare; funcția de supraveghere se transformă din adversitatea vigilentă (non-personală) în polițe personalizate, cu tot ce decurge de aici (toate faptele pe care le enumerăm s-au transformat de multă vreme din excepție în regulă): încălcarea dreptului la imagine, nerespectarea prezumției de nevinovăție, desfășurarea proceselor la televizor, înaintea derulării lor în fața instanțelor, calomnii, adică acuzații fără probe, injurii, adică limbaj imund; funcția watch-dog acționează în atari condiții aleatoriu, deci arbitrar”.¹³

Al doilea element al mecanismului de apariție a crizei de imagine îl reprezintă *coruperea (modificarea) grilei de evaluare a publicului-țintă*.¹⁴ În mod normal, fiecare individ își orientează comportamentul după propria hartă mentală. Oamenii gândesc și se comportă diferit de la o situație la alta. Ei pot fi logici, raționali și responsabili într-o anumită situație și ilogici, iraționali și iresponsabili în altă situație. Grupurile, comunitățile organizaționale, națiunile au valori, credințe, prejudecăți și opinii diferite, cu semnificație pentru fiecare membru din interiorul lor. În același timp, oamenii percep, descoperă și construiesc propria realitate - lumea internă și externă - în modalități care au sens și semnificație pentru ei. Dacă în discordanță cu valorile organizației se modifică harta mentală (grila de evaluare) a publicului-țintă prin cultivarea ostilității față de aceasta, mesajele organizației nu vor mai fi

¹¹ *Ibidem*, p. 133

¹² Cristian Florin Popescu, *Responsabilitatea comunicării sociale: tendințe și provocări în România*, în Adela Rogojinaru (coordonator), *Comunicare, relații publice și globalizare*, București, Editura Tritonic, 2007, p. 105

¹³ *Ibidem*, pp. 105-106

¹⁴ Grila de evaluare a publicului-țintă cuprinde: valori, credințe, mentalități, prejudecăți, stereotipuri, obiceiuri, practici, cunoștințe generale și de specialitate, informații etc. (Vezi și Ion Chiciudean, Bogdan-alexandru Halic, *Imagologie. Imagologie istorică*, București, Editura comunicare. ro, 2003, pp. 13-90).

compatibile cu sistemul de valori al indivizilor din public, producând dezacord, incompatibilitate, neîncredere. În fața unor asemenea procese și fenomene inevitabile, ne întrebăm dacă procesele înscrinate sunt rezultatul aplicării unor strategii elaborate sau sunt rezultatul unor acțiuni mai puțin elaborate. Răspunsul nu poate fi decât unul complex, cu trimiteri directe spre *managementul percepției*, însă sunt lucrări și autori care oferă răspunsuri ce trimit spre cotidian: „Cercetarea din domeniul psihologiei sociale, prin intermediul unor incredibile densități și diversități de experimente realizate pe stradă, în magazine, dar și în contexte organizaționale obișnuite, arată astăzi că nu întotdeauna ne controlăm comportamentele (care sunt rezultatul percepției și evaluării realului - a.n.) și că, fără să știm, suntem zilnic manipulați de factori de influențare ce ne par atât de anodini, încât nu realizăm vreodată că ei ne pot determina să facem un lucru pe care nu l-am fi făcut în mod spontan”.¹⁵

Un al treilea factor generator de criză de imagine este *neasigurarea criteriului de stabilitate în timp* a imaginii pozitive. Fluctuațiile de credibilitate provoacă în ultimă instanță apariția neîncrederii. Campaniile mediatice succesive cu obiective și scopuri diferite sau puțin precizate au ca efect, în ultimă instanță, bulversarea sistemului de referință al individului și modificarea grilei sale de evaluare. În acest caz, consecințele majore pot fi identificate mai ales la nivelul discernământului celor care percep organizația, cu circumstanțe mult agravate dacă ostilitatea este răspândită pe baza unei strategii elaborate în acest scop. Există multe puncte de vedere care ne asigură că asemenea acțiuni pot fi întâlnite la tot pasul: „campaniile de presă personalizate, cu toate defecțiunile etice care se răsfrâng asupra discernământului civic-politic al publicului...apar la tot pasul”.¹⁶

3. Cauze care pot genera apariția unei crize de imagine

3.1. Incapacitatea organizației de a-și crea și gestiona o identitate puternică, relevantă atât în interior, cât și în cadrul extraorganizațional

Orice organizație, o dată înființată, trebuie să-și proiecteze, în spațiul public, propria identitate care să o diferențieze de alte organizații de același fel sau care acționează în același domeniu de activitate. Această diferență specifică trebuie să fie atât de puternică încât publicul relevant pentru organizație, intern și extern, să o poată identifica în peisajul organizațional al spațiului public. Există mai multe bănci comerciale sau de credite, mai mulți producători de încălțăminte sau textile, mai multe magazine sau depozite en-gros, mai mulți distribuitori de telefonie mobilă etc. Se pune întrebarea dacă potențialul beneficiar al produselor și serviciilor acestor organizații poate să-și reprezinte și să definească diferențele specifice.

De cele mai multe ori, liderii organizațiilor, preocupați mai mult de rezolvarea aspectelor financiare și de natură legală ale înregistrării sau structurării organizației, pierd din vedere necesitatea construirii identității și diferențierii imaginii acesteia. Personalitatea unei organizații nu se naște de la sine, „ea este rezultatul aplicării unui program de creare a identității. Instrumentele folosite la formarea identității sunt numele, emblemele, simbolurile, atmosfera și evenimentele”.¹⁷

Pentru publicul intern (angajați) este esențial să se poată identifica, practic, cu idealul organizației. Psihologii din diferite industrii au constatat de multă vreme că

¹⁵ Nicolas Guéguen, *Psihologia manipulării și a supunerii*, Iași, Editura Polirom, 2007, pp. 11-12

¹⁶ Cristian Florin Popescu, *op.cit.*, p. 108

¹⁷ Philip Kotler, *op. cit.*, p. 389

oamenii, dacă au posibilitatea de a alege, nu vor accede într-o organizație decât dacă au reprezentări și imagini pozitive despre aceasta. Atitudinile angajaților reflectă adesea cu acuratețe imaginea de sine a organizației. Când o parte a propriilor membri nu sunt de acord cu imaginea de sine ideală a organizației, ei se transformă, de regulă, în simple prezențe pe statul de plată și nu vor face altceva decât să răspundă solicitărilor minime. Ei vor fi dominați de frustrare, depresie, apatie, alienare și, în situații limită, chiar de furie. Angajații sunt deosebit de sensibili și la modul în care organizația este percepută de publicul extern. Compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea de sine și imaginea socială a organizației are importante efecte benefice/malefice pentru starea organizației.

Pentru publicul extern (clienți, parteneri, investitori, decidenți etc.), este imperios necesar să identifice, la organizația către care își orientează interesele, suficiente elemente de compatibilitate cu propria concepție despre ceea ce ar trebui să facă sau să fie aceasta, astfel încât el să-și poată dezvolta încrederea în produsele și serviciile organizației. Când publicul extern și publicul intern au percepții similare despre organizație, imaginea acesteia este considerată viabilă și consecventă, ceea ce înseamnă că mesajele organizației comunică o identitate puternică.

Un studiu al Organizației Gallup consideră că atitudinea angajaților are un impact direct măsurabil asupra profitului, productivității și loialității consumatorilor. Din examinarea atitudinii a 100.000 de angajați din 2.500 organizații cuprinse în 12 ramuri industriale, a reieșit că întreprinderile cu o atitudine pozitivă a salariaților sunt cu 50% mai sigure că vor vinde consumatorilor loiali și cu 44% mai sigure că vor avea o productivitate peste medie.¹⁸

Referitor la analiza identității pe care o proiectează o organizație, Levinson utilizează următoarele elemente:

a) *Ceea ce face* – așa cum se vede în produsele și serviciile sale și în felul cum își tratează angajații („*unități economice bune pentru a fi cumpărate și conduse*” sau „*oameni capabili și maturi*”).

b) *Ce spune* prin intermediul comunicării cu angajații („*rugămintele și persuasiunile*” sau „*definirea de comun acord a problemelor comune*”) și prin intermediul comunicării cu cumpărătorii/consumatorii săi („*cineva care să fie atras prin propuneri ce depășesc posibilitățile reale*” sau „*poate a fi păcălit printr-un ambalaj construit cu inteligență*”).

c) *Ce cred oamenii că trebuie să fie organizația*. Răspunsurile la următoarele întrebări pot fi relevante pentru o analiză pertinentă:

- Dacă o organizație are o imagine, este ea la înălțimea acesteia? Sau spune una și face alta?
- Dacă există o imagine, angajații se ridică la înălțimea acesteia? Sau există cerințe conflictuale, salarii mici sau alte motive care îi împiedică?
- Când trebuie schimbată imaginea sunt angajații implicați să facă schimbarea prin intermediul unui management participativ?
- Dacă nu există o imagine distinctă a organizației, sunt de dorit confuziile, identificarea limitată și valorile disparate?¹⁹

¹⁸ <http://books.google.ro/books?id=95sSVO5pPUkC&pg=PA133&dq=Gallup+study+on+employees+satisfaction+100.000+employees#v=onepage&q=&f=false> (accesat la 30.09.2009)

¹⁹ Levinson Hary, *Organizationa diagnosis*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Publisher, 1972, p. 84

3.2. *Lipsa de preocupare a managementului pentru promovarea și gestionarea unei imagini coerente.* Unele organizații ale căror produse sau servicii sunt unicat pe piață au tendința să acorde mai puțină atenție imaginii lor sociale, atitudinilor propriilor consumatori. Este cazul companiilor (furnizoare de energie electrică, gaze naturale apă caldă etc.) care, în lipsa unei concurențe reale pe piață, au stabilit prețurile serviciilor și produselor după propria grilă, neținând seama de consecințele ce pot să apară în planul percepției și al reprezentării publice a organizației. Aceste organizații au plecat de la premisa că, fiind singurele producătoare/distribuitoare pe piață, consumatorii nu vor avea altceva de făcut decât să le cumpere produsele și serviciile.

Dincolo de formarea unor imagini negative despre firmele menționate, unii consumatori au luat măsura extremă de a se deconecta de la rețeaua de energie electrică sau apă caldă. Ulterior, companiile în cauză au fost obligate să facă eforturi consistente, atât de imagine, cât și financiare, pentru recâștigarea clienților astfel pierduți.

Cu atât mai acut se pune problema gestionării imaginii organizațiilor care acționează într-un mediu concurențial puternic. În acest caz, deși produsele sau serviciile lor sunt competitive pe piață, organizațiile pot avea rezultate slabe din cauza existenței unui motiv, real sau imaginar, generator de neîncredere la nivelul clienților. Subiectul neîncrederii poate fi instabilitatea financiară, calitatea produselor sau serviciilor oferite, legalitatea sau corectitudinea activităților desfășurate, viabilitatea și viitorul organizației (mai ales dacă aceasta face parte dintr-o companie care se confruntă cu probleme grave, financiare sau de altă natură).

Dacă bunurile sau serviciile contractate de clienți sunt de folosință îndelungată, aceștia se vor simți legați de viitorul și stabilitatea firmei furnizoare și nu le va fi indiferent dacă veniturile lor vor fi afectate de problemele cu care se confruntă firma. De aceea, clienții așteaptă să fie ținuti la curent cu tot ceea ce se întâmplă, pentru a-și putea planifica propriile acțiuni.

Pentru a-și putea păstra credibilitatea, răspunsul organizației la aceste temeri ale publicului său trebuie să fie coerent și stabil în timp, cu asigurarea compatibilității între vorbe și fapte. Dependența oricărei organizații de imaginea sa publică, de încrederea manifestată de publicul său relevant (salariați, clienți, parteneri, investitori, decidenți etc.), obligă factorii de conducere să acorde o mai mare atenție strategiei de promovare a identității și imaginii, a valorilor și culturii organizației. Această strategie trebuie să fie o componentă permanentă a planului de afaceri pe termen lung.

3.3. *Imposibilitatea ca organizația să aibă controlul total asupra mesajelor care creează vizibilitatea în spațiul public.* În situații normale, organizația gestionează cu autoritate relativă spațiul de vizibilitate directă. În acest spațiu, prin mesajele transmise și evenimentele create, organizația poate controla intensitatea și durata vizibilității publice.

Ce se întâmplă în spațiul vizibilității mediate? Controlul este foarte redus la majoritatea organizațiilor. Noile condiții impuse de spațiul mediatic nu sunt întotdeauna favorabile organizațiilor. Mass-media vor relata despre evenimentele negative în care este implicată organizația, fie că aceasta din urmă dorește sau nu. În acest caz, mesajele vor fi rareori preluate de la reprezentanții specializați în relații publice ai organizației. De exemplu, catastrofa navei spațiale Challenger nu a fost prevăzută ca posibilitate de NASA, dar ea a fost transmisă în direct pe posturile de televiziune în întreaga lume. Confruntările dintre jandarmi și mineri în 1999 nu au fost gestionate mediatic de Ministerul Internelor și Reformei Administrative, dar au

fost prezentate la televiziune. Consumatorii/clientii, partenerii, investitorii, concurenții pot discuta între ei despre produsele, serviciile și performanțele organizației. Apar din ce în ce mai mult site-uri și bloguri²⁰ pe Internet care invită la dezbateri pe unii dintre membrii organizației fără ca aceștia să i se ceară acordul. Conferințe și seminarii interne și internaționale pot fi organizate de către fundații și organizații neguvernamentale fără ca organizația responsabilă de problematica în discuție să fie consultată sau invitată.

În concluzie, orice organizație care își proiectează o strategie de imagine trebuie să fie conștientă de următoarele aspecte:

- publicul extern nu este proprietatea sa exclusivă;
- în „orchestra” comunicării globale ea este doar o „voce” pe lângă altele;
- nu este singurul „distribuitor” de mesaje despre activitatea sa;
- canalele externe de comunicare, prin politica lor, îi vor asigura o vizibilitate intensă și de lungă durată pentru aspectele negative ale activității sale și o vizibilitate redusă ca intensitate și durată pentru aspectele pozitive;
- de cele mai multe ori, canalele de comunicare urmăresc să-și creeze propria vizibilitate, identitate și distincție prin modul propriu de difuzare a știrilor.

3.4. Incapacitatea organizației de a asigura o imagine coerentă, credibilă și stabilă prin compatibilizarea mesajelor. Această incapacitate se poate datora existenței și interacțiunii unor factori interni și externi, cum ar fi:

- Lipsa unor strategii și politici manageriale de gestionare a comunicării organizaționale;
- Coordonarea redusă între structurile de comunicare;
- Inexistența unor structuri specializate în gestionarea imaginii;
- Slaba gestionare a crizelor organizaționale;
- Pregătirea redusă a structurilor destinate gestionării imaginii:
 - ✓ identificarea greșită a nevoii de informare în mediile interne și externe ale organizației;
 - ✓ stabilirea greșită a mesajelor;
 - ✓ proiectarea nerealistă a programelor de gestionare a imaginii;
- Existența unui mediu comunicațional, puternic perturbator pentru comunicarea organizației, în care „vocea” autorizată a acestuia își pierde credibilitatea, rolul ei fiind luat de o altă sursă din afara organizației;
- Intrarea organizației în unda de propagare a unor crize exterioare acestuia; neadaptarea *programelor de creare a identității organizației* la schimbările produse în mediul extraorganizațional.

În legătură cu ultima problemă enumerată, Stephen Downey consideră că organizațiile moderne au obligația să se redefinească și să-și reproiecteze identitatea și imaginea din timp, datorită schimbărilor semnificative de natură economică, tehnologică și demografică ce au loc în mediul afacerilor.²¹

²⁰ Vezi Dorina Guțu, *New Media*, București, Editura Tritonic, 2007, passim

²¹ Stephen Downey, *Nineteenth Annual Survey of the Profession*, Part 2, „PR Reporter”, 26, nr. 41, 24 octombrie, 1983, pag. 15

Reexaminarea identității și imaginii trebuie să aibă loc în următoarele circumstanțe:

- ✓ Când percepția publică a companiei nu reflectă realitatea. Greșelile de management, câștigurile slabe, problemele de mediu și altele pot avea impact negativ.
- ✓ Când competitorii organizației se mișcă cu încetineală în construirea și proiectarea cu claritate și eficiență a imaginii proprii și/sau a produsului. În acest caz, identitatea organizației este oportună și poate deveni, ea însăși, un avantaj în competiție.
- ✓ Când forțe externe, cum ar fi un nou competitor, sau modificarea unor prevederi legislative necesită contramăsuri de identitate.

Reexaminarea imaginii organizației constituie o măsură sigură pentru a înțelege mai bine natura problemelor cu care se confruntă aceasta.²² De aceea, reexaminarea identității și imaginii trebuie făcută cu multă atenție, prin analiza temeinică a următoarelor elemente semnificative pentru organizație: identitatea actuală a organizației, identitatea atribuită (imaginea sau identitatea comunicată și percepută), identitatea dorită, identitatea acceptată de către mediul de activitate²³. Orice tip de analiză de acest fel trebuie să furnizeze datele necesare pentru o intensă activitate de relații publice care să urmărească compatibilizarea mesajelor organizației, combaterea percepției negative și ameliorarea imaginii, ținând seama de faptul că „esența relațiilor publice ale unei organizații este dată de administrarea legăturii dintre identitate și imagine, dintre ceea ce este organizația, ceea ce se crede că este ea și ceea ce se dorește să fie”.²⁴

4. Caracteristicile crizei de imagine

a) *În majoritatea cazurilor, ea nu apare brusc.* Spre deosebire de crizele organizaționale sau crizele mediatice, criza de imagine are o evoluție mai lentă și mai complexă. Dezvoltarea ei este influențată de numărul categoriilor de public implicate în proces, de capacitatea de comunicare a organizației și de ostilitatea mediului comunicațional. Schimbările la nivelul convingerilor indivizilor sunt mai lente decât la nivelul opiniilor, atitudinilor, iar evaluarea, ce are ca rezultat o imagine, este influențată de convingerile profunde ale indivizilor. Totuși, în cazul în care declanșatorul crizei de imagine este unul explosiv, cu impact mare asupra publicului, criza de imagine poate avea o evoluție alertă, determinată de o răsturnare imagologică cu sens negativ.

b) *Se suprapune și este determinată de o criză de identitate specifică culturii organizaționale.* Poate determina, la rândul ei, apariția unei crize de identitate.

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. Datorită acestui fapt, efectele ei pot fi ușor confundate cu cele ale unei crize organizaționale.

²² *Ibidem*, p. 16

²³ Bernard Dagenais, *Campania de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 118

²⁴ *Ibidem*

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, așa cum s-a întâmplat în cazul sus-menționat referitor la companiile care își arogau calitatea de „furnizori unici”. Efectele crizei organizaționale încetează o dată cu rezolvarea ei prin restructurare, redefinirea scopurilor și obiectivelor, eliminarea cauzelor incidentelor, accidentelor și conflictelor. Efectele crizei mediatice încetează imediat ce mass-media consideră că și-a făcut datoria de a supune judecății publice activitatea organizației și, între timp, a găsit un nou subiect fierbinte. Criza de imagine este însă cumulativă și mult mai profundă decât alte tipuri de criză. Datorită crizei de imagine, o organizație poate rămâne stigmatizată pe toată durata existenței sale, dacă nu se întreprinde nimic pentru refacerea imaginii publice. De altfel, într-o asemenea situație, existența ei poate fi foarte scurtă. Spre exemplu, cazul fondurilor de investiții și mutuale sau al cooperativelor populare de credit (bănci de credit).

5. Efectele crizei de imagine

a) În faza ei acută, *criza de imagine poate declanșa o criză organizațională*. Pierderea încrederii depunătorilor la fondurile de investiții și la băncile de credit a produs în primă fază o criză de lichidități, ca urmare a retragerilor masive de capital. S-a ajuns, astfel, la declararea falimentului din cauza incapacității de plată. Instituțiile financiare amintite nu au putut să-și păstreze imaginea de partener viabil, solvabil și credibil, și nu au putut să ofere stabilitate și soliditate în gestionarea banilor populației.

Cazul: Northern Rock Bank

Mii de clienți ai Băncii Northern Rock din Marea Britanie și-au retras economiile, după ce acțiunile băncii au scăzut la Bursă cu 30%. Prăbușirea generată de criza de pe piața creditelor imobiliare a dus la retragerea a peste 1,5 miliarde de lire sterline vineri și sâmbătă (14-15 septembrie 2007), iar presa britanică scria că băncile concurente au luat deja în calcul oferte pentru cumpărarea pachetului majoritar de acțiuni al Northern Rock. Banca Northern Rock este dintre cele mai mari instituții bancare britanice specializate în operațiuni pe piața imobiliară. Ziarul „Sunday Telegraph” sustinea că portofoliul de acțiuni al băncii ar putea fi împărțit între câteva dintre cele mai mari instituții bancare britanice, printre cele interesate de preluare numărându-se: Lloyds TBS, HSBC, Barclays și Royal Bank of Scotland.

*La interveția premierului Gordon Brown, Banca centrală a Angliei a oferit Băncii Northern Rock un împrumut de urgență, pentru a evita prăbușirea acesteia. Imaginile, cu cozi interminabile în fața băncii, au răspândit frică și printre clienții altor bănci. Băncile au pierdut încrederea și una în alta, închizând liniile de credit interbancare. Instituțiile de investiții au continuat lanțul și au stopat investițiile în diverse industrii. Valoarea de bursă a acțiunilor a început să scadă în ritm amețitor, fără să țină cont de faptul că marea majoritate a companiilor își continuau activitatea și chiar înregistrau profituri.*²⁵

²⁵ <http://www.hotnews.ro/stiri-arhiva-1027974-retrageri-masive-banca-britanica-northern-rock.htm>
(accesat la 20.08.2009)

Cazul: Bear Stearns Bank

Problemele la Bear Stearns, cea mai mare bancă de investiții americană, au fost cauzate de expunerea mare la piața creditelor ipotecare cu grad ridicat de risc (subprime), în ciuda faptului că banca a raportat în ultimul trimestru al lui 2007 pierderi de 1,9 miliarde, mult mai mici în comparație cu alți giganți de pe Wall Street. Alarmați la gândul că Bear Stearns ar putea trece printr-o criză de lichiditate, clienții au retras 17 miliarde de dolari în doar două zile. Încrederea investitorilor s-a prăbușit și, în primă fază, acțiunile băncii au scăzut până la aproape 50%.²⁶

Comentarii: Cele două cazuri prezentate sunt relevante pentru vulnerabilitatea băncilor la pierderea încrederii clienților, investitorilor și partenerilor. Ambele bănci s-au confruntat cu crize de imagine clare, conform manualelor de crize.

Northern Rock Bank a intrat în faliment chiar dacă Guvernul Britanic a intervenit pentru a i se acorda un împrumut de urgență de către Banca Centrala a Angliei și garanta economiile deponenților. Se pare că englezii au acționat ca niște oameni normali într-o situație de criză și au crezut nu ceea ce li s-a spus, ci ceea ce au văzut. Cozile de la bănci au fost un mesaj mai puternic decât cel guvernamental.

În cazul Bear Stearns, bilanțul financiar negativ a atras neîncrederea clienților care și-au retras depozitele financiare, precum și a investitorilor care au vândut acțiunile și au contribuit la scăderea prețului acțiunilor.

Aceeași situație poate fi relevantă și în cazul partidelor politice care pierd alegerile ca urmare a deficitului de imagine cu care intră în campania electorală. Multe dintre ele trec printr-un proces de restructurare, de stabilire a unei noi platforme politice, a unei noi imagini de marcă, păstrând în linii mari identitatea organizației. Alte partide sunt în căutarea unei noi identități, chiar prin fuziunea cu alte organizații politice care au o platformă asemănătoare.

Fenomene similare s-au petrecut și la alte organizații. De exemplu, după „șocul” mineriadei din ianuarie 1999, Jandarmeria Română s-a reorganizat și a dezvoltat un program activ de refacere a imaginii publice. O preocupare de prim rang a Comandamentului Național al Jandarmeriei este „gestionarea imaginii publice a Jandarmeriei Române, parte componentă a imaginii întregului sistem național de apărare”²⁷. S-a definit chiar și identitatea organizațională: „Jandarmeria este absolut echidistantă față de orice partid, formațiune sau orientare politică și se află necondiționat în slujba Legii, cetățeanului și comunității”²⁸. Același fenomen deosebit de complex a fost parcurs și de Armata României care, afectată puternic de criza de identitate declanșată de revoluția din decembrie 1989 și de intrarea în NATO, a fost pusă în situația de a-și redefini identitatea și a-și reproiecta imaginea în percepția publică din țară și străinătate.

b) *Criza de imagine a unei organizații poate afecta credibilitatea, legitimitatea și dezvoltarea întregii ramuri industriale sau a domeniului de activitate*

Percepția publicului în cazul NASA (cazul Challenger) a făcut ca industriile care au cooperat la programul spațial - chimică, spațială, nucleară - să fie considerate

²⁶http://www.banknews.ro/stire/16355_ip_morgan_va_cumpara_grupul_bear_stearns_grav_afectat_de_criza_creditelor_la_un_pret_foarte_redus.html (accesat la 15.07.2009)

²⁷ Gheorghe Boblea, *Imaginea – obiect de patrimoniu*, Fundația Revista Jandarmeriei, București, 2000

²⁸ *Ibidem*

periculoase și supuse unei observații publice mai atente. După „mineriada” din 1999, deprecierea imaginii Regiei Huilei a afectat toate exploatarea carbonifere, meseria de miner fiind supusă oprobriului public. S-a pus cu mai mare acuitate problema utilității investițiilor în domeniul exploatarea carbonifere. Scandalurile care au urmat după falimentul în lanț al unor bănci de credit și fonduri mutuale au pus sub semnul întrebării credibilitatea și stabilitatea domeniului financiar-bancar. Sunt mulți cetățeni care încă se mai întreabă în ce bancă să mai aibă încredere pentru a-și păstra economiile sau prin care ar putea să investească pentru a le spori valoarea.

Scandalurile politice și deficitul de imagine al unor partide politice au dus la creșterea absenteismului politic în viața publică, precum și reducerea numărului cetățenilor prezenți la urnele de vot.

c) Criza de imagine poate schimba sensul misiunii strategice a unei organizații în percepția publică

În cazul crizei „Tylenol”, compania Johnson&Johnson, ca producător de medicamente al căror rol era să aline suferințele și să însănătoșească oamenii, a fost privită ca agent al răului, aducător de moarte.²⁹

Misiunea NASA, ca promotor al programelor spațiale, a fost amenințată de criza Challenger, declanșată de prăbușirea navei spațiale ca urmare a unor defecțiuni tehnice. Navea spațială a fost, brusc, asociată cu distrugerea de vieți omenești.

În 1990, imaginea firmei franceze Larousse care produce, printre altele, și enciclopedii de înaltă calitate, a fost grav afectată. Din cauza unei greșeli de tipărire, cititorii au fost induși în eroare, putând confunda ciupercile otrăvitoare cu cele comestibile. În acest fel, au fost puși în pericol mii de culegători de ciuperci. Aceasta demonstrează că și informațiile pot fi periculoase.

Acțiunile minerilor din Valea Jiului, justificate poate, la început, de condițiile economico-sociale din zonă și de dificultățile muncii în subteran, au schimbat percepția publică despre scopul mineritului și despre onorabilitatea acestei meserii; astăzi, meseria de miner este asociată de unii cetățeni cu greve, cu tulburarea ordinii publice și cu încercarea de răsturnare a guvernului, chiar dacă nu toți lucrătorii din mine s-au identificat cu acțiunile confrăților lor. Cu greu se mai poate face asocierea: miner - cărbune - curent electric - căldură - lumină. Mai degrabă există tendința spre asocierea: miner - sărăcie - întuneric - revoltă - dezordine - teamă.

d) Criza afectează cultura organizațională și latura psihologică a salariaților și clienților

Indivizii au tendința de a refuza să se mai identifice cu o organizație în ale cărei valori nu mai cred. Încearcă în acest mod să-și protejeze propria imagine, deși, ca membri ai organizației, sunt răspunzători solidari de acțiunile ei în fața opiniei publice. Criza de imagine pune sub semnul întrebării idealurile și valorile organizației, cerând cu acuitate punerea lor în acord cu așteptările publicului intern și extern.

În vara anului 1993, compania Pepsi-Cola și-a pierdut o parte din clienți din cauza presupusei descoperiri a unor ace subcutanate în cutiile în care era îmbuteliată

²⁹ „Tylenol” este un medicament produs de compania Johnson&Johnson. Impurificarea capsulelor de Tylenol cu cianuri a produs un mare scandal, care amenința compania producătoare. Retragera capsulelor de pe piață a costat compania peste 500 milioane dolari (Michael Regester, Judy Larkin, *op. cit.*, pp. 133-134)

băutura. Zvonul s-a dovedit fals. Clienții pierduți făceau parte din grupul „*de ce aș risca?*” Ei credeau în continuare în seriozitatea firmei Pepsi-Cola, dar au rămas în expectativă. La fel s-a întâmplat și cu firma producătoare de biscuiți „Girl Scout”, care s-a confruntat cu zvonul falsificării produselor sale. Mulți clienți au refuzat să mai cumpere biscuiți, deși nu puneau în discuție credibilitatea firmei, care a pierdut astfel sute de mii de dolari. Când s-a declanșat scandalul FNI (Fondul Național de Investiții), unii dintre depunătorii chestionați de reporteri și-au declarat încrederea în soliditatea și stabilitatea financiară a fondului. Aceasta nu i-a împiedicat ca, în aceeași zi, să solicite retragerea banilor depuși în diferite conturi iar apoi să demareze acțiuni în justiție pentru recuperarea pagubei.

* * *

În concluzie, riscul de producere a unei crize de imagine se poate obiectiva în toate organizațiile. Important este ca liderii organizațiilor să fie conștienți de această posibilitate și să se pregătească pentru a preveni și rezolva criza de imagine. În cazul nerezolvării ei la timp, dincolo de aspectele emoționale pentru publicul intern și cel extern, criza de imagine poate provoca organizațiilor daune pe termen lung.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt principalele elemente care definesc o criză de imagine?
2. Dacă ați fi liderul unei organizații, căror factori generatori de crize de imagine le-ați acorda prioritate?
3. Care efecte ale crizei de imagine considerați că sunt mai dăunătoare pentru o organizație?
4. Pe baza studiilor de caz anexate (Fișă 2), analizați tipurile de crize cu care s-au confruntat organizațiile prezentate.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Identificați și analizați:

- tipurile și forma mesajelor pe care le emite organizația;
- frecvența și intensitatea transmiterii mesajelor, precum și canalele de vehiculare ale acestora;
- cum se reflectă, în mesajele transmise, identitatea și cultura organizațională;
- cauzele și efectele crizelor cu care s-a confruntat organizația; cauze posibile care ar genera o criză de imagine.

În calitate de specialist în comunicare, ce sugestii ați face liderului organizației?

Bibliografie selectivă

BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUST-DESPRAIRIES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordarea psihosocială*. Editura Polirom, Iași, 1997
BOORSTIN, Daniel I., *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, SUA, Atheneum, 1985
DAGENAIS Bernard, *Campania de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2003

DAVID George, *Relații publice-garanția succesului*, București, Editura Oscar print, 2003

GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*, București, Editura Teora, 1997

GUÉGUEN Nicolas, *Psihologia manipulării și a supunerii*, Iași, Editura Polirom, 2007, pp.11-12

JACKSON, Patrik, *Public Relations Practices*, Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap.9

LARSON Charles U., *Persuasiunea. Receptare și responsabilitate*, Iași, Editura Polirom, 2003

NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998

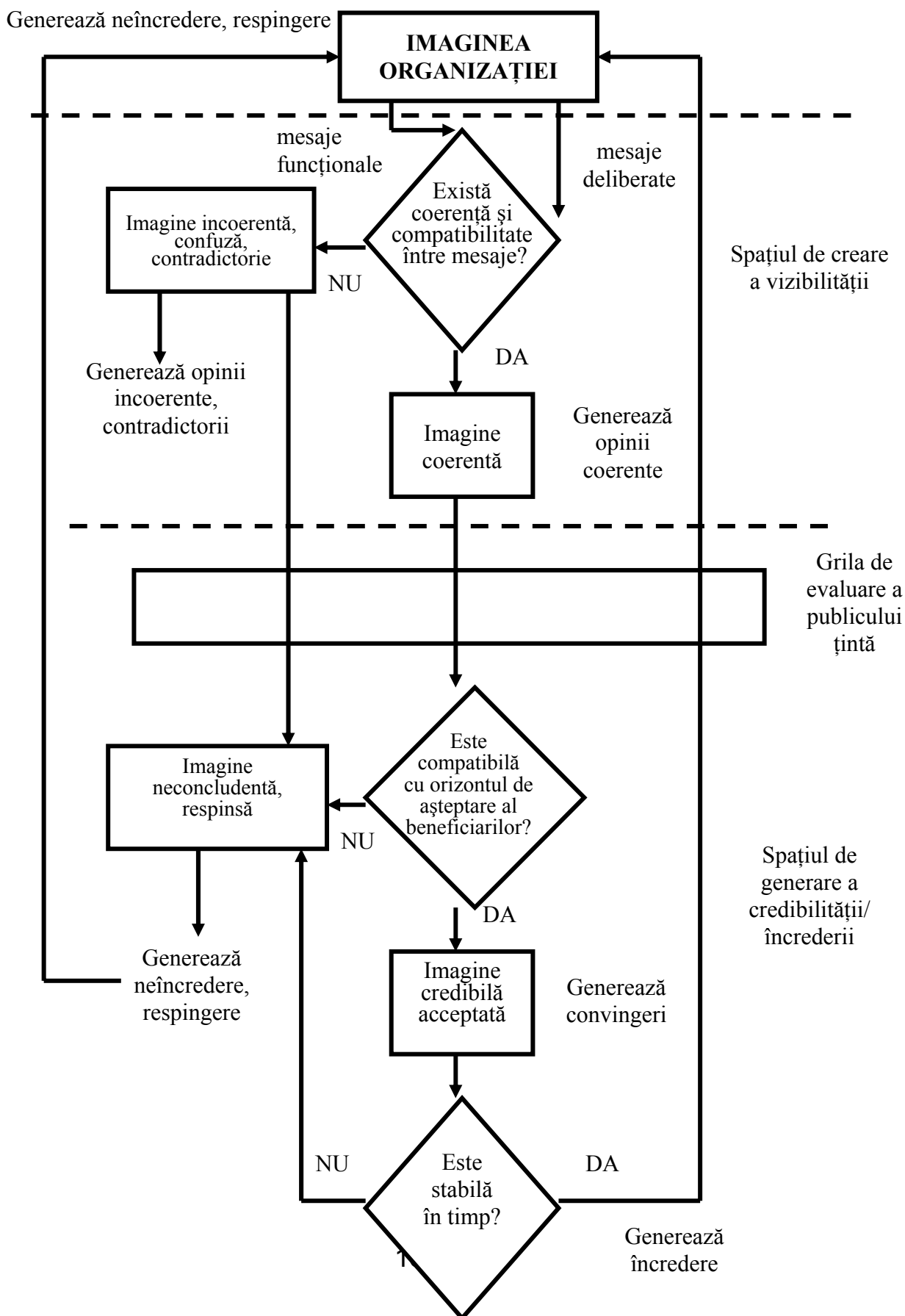
ROGOJINARU Adela (coordonator), *Comunicare, relații publice și globalizare*, București, Editura Tritonic, 2007

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

SCOTT M., Cutlip, ALLEN H., Center, GLENN M., Broom, *Effective Public Relations*, Pentice Hall, Englewood Cliffs, New Jeresey, 1994

STANCU, V., STOICA, M., STOICA, A., *Relații publice. Succes și credibilitate*, București, Editura Concept, 1997

PROCESUL DE FORMARE A IMAGINII



DEZBATERE DE CAZ. ANALIZA MODULUI DE REZOLVARE A UNOR CRIZE

CAZUL NR. 1: Incendiul de la fabrica Malden Mills³⁰

Malden Mills era o fabrică de producere a materialelor textile, aflată în localitatea Methuen din statul american Massachusetts. Această firmă funcționa în zona Văii Merrimack de peste un secol și era una dintre puținele fabrici de textile încă funcționale în Noua Anglie având în vedere că multe astfel de companii părăsiseră zona ca urmare a taxelor și impozitelor, precum și a atitudinii sindicatelor.

În aceste condiții, Malden Mills a rămas în continuare în zonă, afirmându-și deseori angajamentul său față de comunitatea locală și plătind unele dintre cele mai mari impozite din domeniul textilelor din SUA. Rolul economic al companiei în viața comunității locale reiese din faptul că ea avea în medie 3.000 de angajați, cifră semnificativă pentru economia locală.

În anul 1995, când s-a produs incendiul despre care se va vorbi în continuare, fabrica se afla în proprietatea privată a lui Aaron Feuerstein, care o moștenise pe linie genealogică; compania aparținea familiei Feuerstein de aproape un secol.

Pregătirea pentru criză, planificarea de criză

Familia Feuerstein se concentrase de-a lungul timpului pe cultivarea și dezvoltarea unor relații strânse cu angajații și cu clienții. Feuerstein își descrie valorile propriului stil de conducere ca fiind „sensibilitate față de ecuația umană”. Paul Coorey, președintele sindicatelor locale, l-a caracterizat pe Feuerstein ca fiind „cinstit și caritabil”, adăugând că, în opinia sa, Feuerstein credea că „dacă le dai oamenilor o sumă corectă și le asiguri beneficii bune, astfel încât ei să se poată îngriji de propriile familii, atunci ei vor produce pentru tine”.

Feuerstein și-a demonstrat în practică acest crez tratându-și corect lucrătorii în cursul anilor '80, când firma a fost amenințată de faliment. În acel timp, compania vindea blănuri și se afla în procesul de a dezvolta tehnologia textilelor Polartec. Atunci Feuerstein a apelat la sindicate, solicitând acceptarea unor concedieri temporare până când compania avea să redevină profitabilă. În schimb, el a promis că, în acel moment, avea să-i reangajeze pe cei concediați temporar. Mulți dintre angajați au acordat credit acestei promisiuni și nici măcar nu și-au mai căutat de lucru în altă parte. La rândul său, Feuerstein și-a ținut cuvântul și i-a reangajat pe toți cei concediați temporar.

Pe lângă problema asigurării unor locuri de muncă, Feuerstein a contribuit și în alte modalități la bunul mers al comunității. Astfel, a sponsorizat programe de pregătire profesională și programe de învățare a limbii engleze, a acordat linii de

³⁰ Studiu de caz preluat după Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication – Moving From Crisis to Opportunity*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, 2007

credit substanțiale unor afaceri locale. Percepția comunității despre Feuerstein poate fi ilustrată prin afirmația unui proprietar al unei mici companii locale: „Ăsta-i Aaron... Dacă are o jumătate de felie de pâine, o va împărți cu cei din jur”. Când o sinagogă locală a luat foc, Feuerstein și fratele său au donat 2 milioane de dolari pentru reconstrucția acesteia. În esență, se poate spune că Feuerstein a muncit din greu pentru ca de-a lungul anilor să construiască o relație strânsă cu propriii lucrători și cu comunitatea.

Comunicare curajoasă pe durata unui dezastru

Pe 11 decembrie 1995, în seara celei de-a 70-a aniversări a lui Feuerstein, fabrica a izbucnit în flăcări și a ars timp de câteva zile. Feuerstein și-a anunțat imediat lucrătorii că avea să reconstruiască fabrica tot în Methuen și că le va plăti salariile întregi, precum și asigurările de sănătate, pentru o perioadă de 30 de zile, timp în care fabrica urma să intre în reconstrucție. Aceste plăți integrale s-au extins ulterior pentru 60 de zile, urmând ca asigurările de sănătate să fie plătite și după aceea, timp de 90 de zile sau până când fabrica avea să redevină funcțională.

În acea zi, publicația *Boston Globe* a relatat: „cu una dintre clădiri încă arzând în spatele lui, proprietarul lui Malden mills, în vârstă de 69 de ani, a rostit cuvintele pe care toți cei din Valea Merrimack voiau să le audă”. Feuerstein a declarat că „vom continua să plătim impozite în Lawrence. Am avut ocazia să ne mutăm în sud cu mulți ani în urmă. N-am făcut-o atunci și n-o vom face nici acum”.

La trei zile după incendiu, Feuerstein a organizat o întrunire într-un liceu local. Acolo a declarat: „Cel puțin pentru următoarele 30 de zile – perioada ar putea fi și mai lungă – tuturor angajaților le vor fi plătite salariile integral”. La o lună după criză, el s-a întâlnit iarăși cu lucrătorii și a anunțat: „Sunt bucuros să vă anunț că, pentru o perioadă de încă 30 de zile, îi vom plăti pe toți angajații noștri. De ce fac asta? Consider că angajații care se află aici, în fața mea, sunt cel mai valoros bun pe care îl are Malden Mills. Nu-i consider, așa cum fac unele companii, drept o cheltuială care nu poate fi eliminată. Ceea ce fac eu astăzi își va arăta roadele în curând și va face din Malden Mills cea mai bună companie din industria ei”.

Rezumând, Feuerstein s-a întâlnit în mod consecvent cu lucrătorii săi și le-a plătit salarii și beneficii. La două luni după criză, 70% dintre ei erau înapoi la lucru. În acel moment, Feuerstein a acceptat să plătească salarii și beneficii pentru ceilalți 800 de muncitori neangajați pe o perioadă de încă 30 de zile. La sfârșitul acestei perioade, el a plătit asigurări de sănătate pentru încă 90 de zile pentru cei încă rămași fără slujbă și le-a promis locuri de muncă, la fel cum făcuse și în anii '80.

Concluzii

Aaron Feuerstein s-a bucurat de prețuire generală pentru răspunsul său generos la incendiul fabricii Malden Mills. Președintele Clinton a lăudat comunicarea de criză a lui Feuerstein în discursul său despre starea națiunii. Pe lângă aceasta, Malden Mills a primit donații din întreaga lume timp de câțiva ani după incendiu. Pe timpul crizei, Feuerstein a fost perceput ca fiind mai puțin preocupat de cauza crizei sau de responsabilitatea producerii ei, fiind în schimb mult mai îngrijorat de soarta celor loviți cel mai tare de criză: angajații săi și comunitatea locală. După incendiu, el a comunicat imediat și a acționat pentru depășirea crizei. Le-a dat lucrătorilor săi și comunității speranța și credința că firma va depăși această criză. În plus, a fost în stare

să consolideze și să dezvolte în continuare relațiile organizației sale cu publicurile sale, relații la care lucrase atât de mult înainte de incendiu.

Lecții învățate

Din studiul cazului de mai sus, pot fi desprinse câteva lecții cu privire la eficiența sau ineficiența comunicării de criză în accidente/incidente industriale:

1. Determină care sunt scopurile tale în comunicarea de criză.

Care au fost scopurile principale ale lui Aaron Feuerstein în comunicarea de criză pe care a practicat-o?

2. În perioada premergătoare crizei, dezvoltă parteneriate pe principii de egalitate cu organizațiile și grupurile importante pentru organizația ta.

Cum a dezvoltat Feuerstein parteneriate cu publicurile organizației înainte de criză?

3. Consideră-i pe cei cu care organizația ta are relații – inclusiv mass-media – ca parteneri atunci când gestionezi o criză.

În ce mod i-a considerat Feuerstein pe cei cu care organizația avea relații ca fiind parteneri în gestionarea crizei?

4. Organizațiile trebuie să identifice relațiile pe care le au cu publicurile implicate și să acționeze în direcția clădirii unor relații pozitive cu publicurile primare și secundare din această categorie.

Cum a acționat Feuerstein pentru a construi relații pozitive cu publicurile primare și secundare în perioada de după incendiu?

5. Comunicarea de criză eficientă include și necesitatea de a-i asculta pe cei cu care organizația are relații.

Ce probe avem că Feuerstein i-a ascultat pe cei de care organizația avea nevoie sau că le-a înțeles așteptările?

6. Comunică despre criză cât mai devreme posibil, acceptă incertitudinea și asigură publicurile organizației că vei menține contactul cu ei în mod consecvent în ceea ce privește posibilele riscuri curente și viitoare.

Cum și cât de des a comunicat Feuerstein despre criză cu publicurile organizației sale?

7. Evită răspunsurile certe sau absolute către public și către mass-media până când vei dispune de informații suficiente.

A formulat Feuerstein răspunsuri certe sau absolute cu privire la cauzele crizei?

8. Nu depăși limitele în privința asigurărilor pe care le dai publicurilor organizației cu privire la impactul crizei asupra lor.

Avem vreo dovadă că Feuerstein a depășit limita în privința asigurărilor pe care le-a dat publicurilor organizației referitor la impactul crizei?

9. *Publicul are nevoie de afirmații utile și practice despre eficacitatea proprie a organizației pe timpul unei crize.*

Cum și-a formulat și transmis Feuerstein afirmațiile despre eficacitatea propriei organizații în perioada ce a urmat crizei?

10. *Comunicatorii eficienți în situații de criză sunt conștienți de faptul că din crizele organizaționale pot apărea și factori pozitivi.*

În ce modalități a evidențiat Feuerstein factorii pozitivi care au rezultat în urma incendiului fabricii?

CAZUL NR. 2 : Afacerea Tylenol sau cum poți să revii după o criză

Criza a apărut când capsule de Tylenol otrăvite cu cianuri au avut ca rezultat 7 morți pe o rază de 40 de mile în jurul orașului Chicago și alte 250 de îmbolnăviri grave sau decese, descoperite mai târziu ca nefiind legate de Tylenol.

Firma Johnson&Johnson își câștigase deja o solidă reputație publică prin produsele sale din domeniul sănătății.

Tylenol a fost reintrodus pe piață după ce fusese retras imediat în timpul crizei, în scopul refacerii ambalajului pentru a asigura descurajarea tentativelor de falsificare a produsului.

Un titlu din *Wall Street Journal* concluziona în acele timpuri: „*Revenind în viteză, Tylenol recâștigă primul loc pe piață*”.

Creditată pentru această revenire, ca și pentru tehnicile de intervenție în această situație de criză, este și firma Mc Neil Consumer Products, subsidiar al lui Johnson&Johnson, care a reintrodus cu agresivitate Tylenolul pe piață, cheltuind aproximativ 50 milioane dolari și oferind sticle gratuite de Tylenol.

Încrederea consumatorului era construită pe percepția că firma nu este vinovată. De asemenea, compania avea deja o puternică bază de bunăvoință la consumator, bază de pe care să acționeze pentru implicarea sa pe termen lung în afacerile de piață.

Johnson&Johnson avea un cod etic încă din 1942, cod despre care președintele comitetului, James Burke, spunea că „*este una din cele mai puternice arme ale noastre*”. Credo-ul era simplu: „*Bunăstarea și protecția consumatorului înainte de toate*”. Autorul codului era Robert Wood Johnson, președinte al comitetului director al companiei între 1938-1963, care l-a diseminat spre consumatori, angajați, comunitate și deținătorii de acțiuni.

Johnson scria: „*Instituțiile, atât publice, cât și private, există deoarece oamenii le doresc, cred în ele sau sunt, cel puțin, dispuși să le tolereze. A trecut ziua când afacerile erau doar o problemă privată - dacă au fost vreodată cu adevărat doar atât. Într-o societate a afacerilor, fiecare acțiune are consecințe sociale și poate stârni interesul public. De fiecare dată când afaceristul angajează, construiește, vinde sau cumpără, el acționează pentru oameni, precum și pentru el însuși și trebuie să fie pregătit să accepte responsabilitățile depline ce-i revin*”.³¹

Episodul este bine descris de către Lawrence G. Foster, angajat al firmei Johnson&Johnson, și, pe timpul crizei, vicepreședinte de relații publice:

³¹ Caz preluat și adaptat după JACKSON, Patrick, *Public Relations Practices*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap. 9 și WILCOX, Dennis L. AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publishers, Inc., 1992

*„Deciziile de relații publice legate de criza Tylenol și puternica revenire a produsului pe piață s-au petrecut în două faze: faza întâi a fost faza crizei, care a început în dimineața zilei de 30 septembrie cu știrea sinistră a otrăvirii cu cianură a capsulelor de Tylenol. Deși proporțiile contaminării nu au fost cunoscute imediat, a existat o gravă preocupare pentru siguranța celor 100 milioane de americani care utilizau acest produs. Prima decizie critică de relații publice, luată imediat și cu sprijinul necondiționat al managementului companiei, a fost aceea de a coopera pe deplin cu mass-media de știri. Presa era elementul-cheie pentru avertizarea publicului asupra pericolului”.*³²

Mai târziu, s-a realizat că nici o întâlnire nu fusese planificată pentru a fi luată această decizie critică. Otrăvirea cu cianuri reclama acțiunea imediată de protejare a publicului consumator și nu a existat nici cea mai mică ezitare în legătură cu deschiderea completă față de mass-media de știri. Din aceleași motive, a fost luată decizia de a retrage două loturi cu produse și, mai târziu, de a retrage întreaga cantitate de produse existente pe piața națională. În timpul fazei de criză a tragediei Tylenol, orice decizie de relații publice era bazată pe principiile responsabilității sociale profunde a business-ului, condiție esențială pentru existența unor relații publice eficiente.

Aproape imediat, a început planificarea pentru faza a doua - revenirea pe piață - și aceasta a implicat un efort de relații publice mult mai detaliat, mai vast, care a urmat îndeaproape importante decizii de marketing ce au fost luate și care au atins o audiență impresionantă. Revenirea a început, oficial, cu o videoconferință prin satelit cu 30 de orașe, o abordare inovatoare sugerată de Burson-Marsteller, care se ocupa de publicitatea produsului încă din 1978.

Videoconferința și toate deciziile-cheie luate au fost discutate și analizate de un comitet strategic, format din șapte membri, înființat la inițiativa președintelui James E. Burke pentru a face față crizei. Comitetul a inclus și un executiv de relații publice și s-a întâlnit de două ori pe zi timp de șase săptămâni. Deciziile pe care le lua priveau toate aspectele problemei - de la ambalarea într-o nouă formă, mai sigură, la reclamă și la aparițiile pe programele de televiziune. Multe dintre acestea au necesitat acțiuni ulterioare ce trebuiau întreprinse de staff-ul corporației și de McNeil Consumer Products Company.

Tragedia Tylenol a dovedit încă o dată că relațiile publice constituie un business de bază și că cele mai bune decizii de relații publice sunt legate îndeaproape de o serioasă practică de afaceri, de acțiuni pozitive prompte și de o filozofie organizațională responsabilă, aflată în slujba interesului public.

CAZUL NR. 3: Exxon Valdez sau cum sunt percepute negativ acțiunile pozitive

Pe data de 24 martie 1989, la ora 21, tancul petrolier Exxon Valdez, cu o lungime de 300 m, părăsea portul Valdez din Alaska de Sud și intra în strâmtoarea Prince William cu destinația California. Apele erau calme – deși împânzite de resturi de gheață – și vremea bună. Un pilot local, care ghidase supertancul pentru a-l scoate din port, fusese debarcat imediat după ora 23.30. Douăzeci de minute mai târziu, Exxon Valdez se ciocnea de stânci și astfel începea cel mai mare dezastru al Americii în ceea ce privește naufragiile petroliere și poluarea apelor marine. Aproximativ

³² *Ibidem*

240.000 de barili de petrol au fost deversați din tanc în strâmtoarea Prince William, care era un habitat natural bogat. Cum era de așteptat, acest dezastru natural – de pe urma căruia au murit, de exemplu, peste 30.000 de păsări – a devenit instantaneu „cap de afiș” în presa din întreaga lume.

Exxon, una dintre primele cinci companii din SUA ca mărime, era condusă din 1986 de către Lawrence G. Rawl. Fiu al unui șofer de camion, fost pușcaș marin, angajat al firmei Exxon cu 37 de ani înainte de a-i deveni președinte, Rawl era cunoscut ca având o puternică antipatie pentru publicitatea prin mass-media și pentru jurnaliști. El percepea mass-media ca pe un pericol, ca pe ceva ce trebuie evitat cu orice preț.

La câteva ore după producerea dezastrului, când presa a solicitat un comentariu din partea conducerii din Boston a firmei, jurnaliștilor li s-a răspuns că, de fapt, aceasta era o chestiune care privea filiala Exxon Shipping Company, responsabilă cu transporturile navale ale companiei Exxon. Așadar, cei de la sediul central n-au putut și n-au vrut să facă nici un comentariu. Când s-a pus întrebarea dacă președintele companiei va apărea în cadrul unui interviu la televiziune, răspunsul a fost că președintele nu are timp pentru asemenea lucruri. În plus, o altă greșală a fost decizia aplicată în prima săptămână de după naufragiu, ca informarea jurnaliștilor să nu fie făcută de la sediul central, ci prin briefing-uri de presă ținute la locul accidentului; or, portul Valdez, situat în Alaska și având numai 3.000 de locuitori, nu oferea facilitățile necesare unui asemenea aflor de jurnaliști: posibilități de cazare, de transport, condiții tehnice pentru transmiterea oportună a materialelor către redacții etc.

Ceva mai târziu, un purtător de cuvânt al filialei Exxon Shipping informa cu calm presa că pentru asemenea evenimente există proceduri de urgență și manuale. În acest timp, lumea întreagă urmărea imaginea televizată despre felul cum eșuau aceste proceduri de urgență, în vreme ce mii de păsări, vidre și foci mureau în pelicula de petrol.

În aparență, procedurile de urgență ar fi trebuit inițiate de Alaska Pipeline Company, un consorțiu format din șapte companii petroliere ce utilizau conducta de petrol din Alaska. În eventualitatea unui dezastru, consorțiul trebuia să fie primul care intra în acțiune. Dar, în acest caz, n-au fost făcuți nici măcar pașii cei mai elementari, iar un vas special conceput și destinat pentru lupta împotriva poluării cu petrol a fost lăsat să stea în doc încă o oarecare perioadă de timp.

După mai bine de o săptămână, Exxon încă mai urma o politică de *tip „no comment”*. Relatările din presă au devenit atât de ostile încât, în cele din urmă, Frank Iarossi, directorul lui Exxon Shipping, a zburat la Valdez pentru a ține o conferință de presă. Aceasta însă s-a transformat în final într-o bătălie cruntă cu pescarii și cu jurnaliștii. Iarossi a răspuns cu aceeași monedă și astfel a fost pierdută singura șansă firavă de cooperare și comunicare cu presa. Briefing-urile zilnice ale lui Iarossi din următoarele zile au fost asemuite cu conferințele de presă din timpul războiului din Vietnam: generali care contabilizau o serie de mici succese doar pentru a fi imediat înfrunțați de către jurnaliști, care văzuseră lucruri complet diferite pe câmpurile de bătălie.

Brusc, Lawrence Rawl, președintele lui Exxon, a hotărât să apară la televiziune. El a fost interviuat în direct și a fost urmărit de milioane de americani extrem de furioși de peste tot din SUA. Prima întrebare care i s-a pus se referea la cel mai recent plan alcătuit pentru curățirea zonei. El nu citise acel plan. A explicat: „nu

*este rolul președintelui unei mari corporații transnaționale să citească orice plan de natură tehnică”.*³³ Aroganța lui a fost strigătoare la cer.

Când a fost întrebat despre dezastrul în materie de relații publice cu care se confrunta compania lui – produsele Esso fuseseră boicotate în SUA la acea vreme – el a replicat: „*motivul pentru care avem de-a face cu acest dezastru în materie de relații publice (admițând că avem unul) este faptul că presa relatează situația*”.³⁴ Așadar, el a atribuit presei mondiale vina pentru problemele pe care le avea compania sa. N-a arătat nici un sentiment în legătură cu dezastrul ecologic enorm și n-a cerut nici un fel de scuze pescarilor al căror mediu de viață fusese distrus.

Rawl nu s-a deranjat să meargă până în Alaska și să vadă el însuși pagubele produse decât abia la două săptămâni după eveniment. Când a făcut-o, presa n-a fost încunoștiințată despre vizită. Deteriorarea reputației firmei Exxon a fost astfel desăvârșită: ea a fost percepută de către opinia publică, atât cea americană, cât și cea internațională, ca o companie preocupată mai degrabă de evitarea responsabilității, decât de dezastrul pe care-l provocase. De altfel, acest sentiment al fugii de responsabilitate a fost întărit și de faptul că Rawl a difuzat presei, spre publicare, o scrisoare deschisă - mult prea târziu însă: la zece zile după producerea naufragiului! – în care afirma: „*vreau să vă spun cât de rău îmi pare că s-a produs acest accident*”,³⁵ dar în care evita să accepte responsabilitatea companiei Exxon pentru poluarea cu petrol.

În ceea ce privește relațiile companiei cu comunitatea din regiunea dezastrului ecologic, în loc să arate înțelegere pentru localnicii cărora le fusese distrus mediul ambiant și le fuseseră diminuate drastic sursele de existență prin compromiterea pescuitului, compania Exxon a adoptat o poziție ofensivă. Imediat după accident, ea a intentat acțiuni în justiție atât guvernatorului statului Alaska, cât și Gărzii de Coastă din regiune, sub pretextul că aceștia n-ar fi aprobat intenția sa de a curăța cu substanțe chimice zonele afectate. Or, această declarație de intenție fusese făcută la o săptămână de la accident și numai ca acoperire legală, care să demonstreze în justiție dorința de a repara pagubele produse. O dată în plus, acest lucru n-a făcut decât să sporească mânia pentru modul de a acționa al companiei: peste 18.000 de clienți au returnat firmei Exxon cărțile de credit pe care le aveau de la aceasta; s-a vorbit chiar și de o acțiune de boicotare a produselor sale. Persoanele oficiale din conducerea companiei au fost chemate la Casa Albă și li s-a reproșat că nu depun eforturi adecvate pentru restaurarea situației.

Pentru companie și pentru restul acestei ramuri industriale, consecințele au fost cumplite. S-a estimat că această răspândire de petrol a costat compania – luând în calcul amenzi, cheltuieli de ecologizare și pierderi pe piața bursieră – cel puțin 7 miliarde de dolari; numai cheltuielile de curățire a petrolului depășiseră un miliard de dolari spre sfârșitul verii, iar activitatea de ecologizare era departe de a se fi terminat. Din prima companie petrolieră din lume ca mărime, ea a ajuns să fie a treia.

Naufragiul petrolierului Exxon Valdez a avut și alte consecințe. În industria producătoare de nave petroliere a fost impusă o legislație nouă, care cerea ca toate noile tancuri petroliere ce urmau să iasă în ocean să fie construite cu pereți dubli. Experții din industria navală sugerează că pereții dubli reprezintă un pericol potențial mai mare decât cei simpli, din cauza riscului unor acumulări de gaz între cei doi

³³ Studiu de caz preluat după Michael Regester, Judy Larkin – *Risk Issues and Crisis Management*, The Institute of Public Relations, PR in Practice Series, Kogan Page, first published in 1997, reprinted in 1998

³⁴ *Ibidem*

³⁵ *Ibidem*

pereți. Mai mult, după ce s-au produs și alte naufragii (vezi cazurile vaselor Braer și Sea Empress), este ușor să-ți formezi părerea că nici măcar niște pereți cvadrupli n-ar fi în stare să prevină scurgerile de petrol. Ca urmare, noua legislație pare să fie doar o reacție politică cosmetică, un fel de reflex necondiționat al autorităților care au simțit că trebuie să fie percepute ca „făcând poliție” cu nemernicele industrii petroliere și producătoare de tancuri petroliere – o expresie a confuziei create de comunicarea jalnică a firmei Exxon în urma poluării produse de Valdez.

Misiunea de depoluare a fost să curețe 1.300 mile din linia țărmului, aproximativ 15% din suprafața zonei de litoral, precum și readucerea zonei la starea inițială. În 1992, după eforturi susținute și încununate de succes în ceea ce privește curățirea zonei de pe urma dezastrului, o autoritate federală a Gărzii de Coastă a SUA a declarat acțiunea de curățire încheiată, afirmând: „*Alte acțiuni de depoluare a litoralului nu ar constitui un câștig net pentru mediul înconjurător*”.³⁶ Statul a confirmat aceste afirmații. În orice caz, pentru Exxon, prejudiciile nu au luat sfârșit o dată cu eforturile de curățire. Care este adevărata problemă?

Percepții, nu fapte. Acțiune, nu vorbe

Deși aceasta a fost a 34-a deversare de țiței considerabilă din acea perioadă, lumea își va aminti de ea cel mai mult. Într-un studiu, Exxon Valdez a afirmat că este una dintre cele mai memorabile crize ale unei corporații. Ecologii au estimat pagubele ca fiind nelimitate, chiar dacă au rămas puține semne ale mareei negre. Ei au caracterizat accidentul ca afectând civilizația din jur și dezvoltarea plantelor, care constituiau singurele beneficii ale zonei datorită resurselor sale limitate. Ei asociază acest lucru cu moartea a multe păsări, vidre și diferite forme de viață acvatică.

În realitate, acest lanț al surselor de hrană din Alaska a supraviețuit. Au fost înregistrate, însă, recolte slabe în perioada 1990-1991. Turismul a adus serioase scăderi ale profiturilor Exxon. Rezultă că reputația companiei a fost singurul prejudiciu major al acesteia. Cei care își amintesc evenimentele, îl percep ca pe un dezastru care a fost distructiv pentru Exxon.

Cum s-au dezvoltat aceste percepții?

Astăzi, urmele dezastrului nu mai există, Exxon este la fel de prosperă ca înaintea evenimentului, dar unele efecte persistă.

De la bun început, Exxon s-a concentrat asupra accentuării eforturilor sale de curățire a zonei și nu asupra percepției publice, ceea ce nu a făcut nici suficient, și nici suficient de devreme. Această subliniere a devenit vizibilă o dată cu intrarea în scenă a directorului executiv Lawrence G. Rawl. A existat o presă deloc favorabilă la adresa lui Rawl, acesta fiind comparat cu James Burke de la Johnson&Johnson, care și-a făcut o imagine bună prin felul în care a tratat incidentul Tylenol. Rawl a fost caracterizat ca fiind opus unei persoane care se cuvine a fi purtător de cuvânt sau care să merite vreun interes public, pentru că a rămas la New York încă două zile după declanșarea crizei. Atunci când a intrat în scenă, în cele din urmă, a fost rigid și agresiv, nu s-a înclinat în fața grupurilor oponente și nici în fața presei. Este posibil ca inflexibilitatea să-l fi costat ocaziile de a căuta punți de înțelegere cu un public divers.

³⁶ *Ibidem*

Din motive de ordin legal, companiei Exxon nu i-a fost ușor să-și exprime regretul sau – mai mult – să recunoască ramificațiile crizei, din punct de vedere ecologic. Exxon nu și-a dat seama de impactul imaginilor asupra publicului, nici de semnificația răspunsului emoțional pe care i l-a oferit acestuia. Imaginile televizate, cu animale în suferință, au fost reluate de multe ori, întărind percepția negativă asupra companiei. Credibilitatea și reputația ei au fost serios puse sub semnul întrebării în această perioadă.

Scuzele de o pagină întreagă, prezentate în presă de Exxon pe 3 aprilie 1989, au fost prost primite, alături apărând știri contradictorii, prin care cele dintâi își pierdeau semnificația. Aceste ziare scriau: „*Exxon s-a mișcat repede, minimalizând cu abilitate pagubele*”. În aceleași ziare, pe prima pagină scria cât de greoi pornise compania acțiunea de curățire a zonei, reportajele cuprinzând liste lungi de întrebări și reproșuri.

Astfel că „exprimarea scuzelor”, într-un ultim paragraf, a ajuns să fie percepută drept o jignire la adresa cititorului, trăitor într-o lume a calculatoarelor.

Comunicarea – elementul esențial într-o situație de criză

Exxon a devenit oaia neagră a tuturor problemelor legate de mediu. Directorul executiv Rawl a servit drept prim exemplu a ceea ce înseamnă percepția negativă asupra conducerii executive a unei corporații. Conform dezbaterilor din presă, Exxon era caracterizată ca o companie inumană, interesată doar de aspectul financiar. Cum a fost posibil ca o companie de asemenea dimensiuni să nu aibă pus la punct un plan de comunicare? Nu învățaseră din experiența altor companii ce trebuie să facă și cum să acționeze pe timpul unei crize? Acordând 20% lipsei de prevedere, prezentăm în cele ce urmează câteva principii de bază ale comunicării, de care Exxon ar fi trebuit să țină seama înainte și după dezastrul Valdez:

- Dezvoltarea unui plan care să construiască o imagine pozitivă. Evitarea unei situații care să erodeze rapid imaginea publică.

- Exxon ar fi trebuit să insiste asupra angajamentului uman, și nu asupra procedurilor și sumei de 2,5 miliarde de dolari, necesare curățirii zonei.

- Direcționarea investigației presei în sensul descoperirii realităților ce urmează a fi transmise publicului. Sunt mesajele suficient de puternice, sau există goluri pe care să le puteți umple cu propriile dumneavoastră informații? De partea cui se situează presa? Ce și cui i se adresează? De unde își procură informațiile? Sunt ele exacte? În plus, când conduceți investigarea deficiențelor în comunicarea cu publicul prin mass-media, trebuie să întocmiți o listă cât mai cuprinzătoare, lăsând la o parte prejudecățile. Investigarea deficiențelor se referă la măsurarea decalajului între realitate și așteptările auditorului.

- Încercați să fiți credibil prin onestitate și aspect plăcut în fața publicului. Dacă Rawl nu a fost un purtător de cuvânt eficient, ar fi putut fi înlocuit cu cineva pregătit și cu experiență. Fizionomiile și imaginile urmărite la televizor sunt asociate cu Exxon.

Ca și în cazul Tylenol, Exxon ar fi trebuit să se asigure de faptul că **informațiile sunt exacte, cuprinzătoare și complete**. Astfel de situații ilustrează motivul pentru care **informarea cea mai bună este cea de natură politică. Arătați ce și pentru ce faceți. Comunicați ceea ce este cunoscut și când a devenit cunoscut. Nu lăsați presa să descopere singură acest lucru.** Exxon nu a urmat

aceste principii de bază când, în septembrie 1989, nu și-a dus mai departe eforturile de curățire, din cauza iernii.

Ar fi trebuit să le comunice oamenilor că, din motive meteorologice, acțiunea lor nu ar da rezultate, și nu să se oprească pur și simplu din lucru. Curățirea a continuat până când coordonatorul federal din regiune și statul au declarat acțiunea încheiată, în 1992; însă lumea nu a înțeles bine de ce au încetat acțiunile de curățire. **Era necesar ca cineva să-i explice**, iar acest cineva putea fi Exxon.

Când ajungeți la sursa informațiilor, asigurați-vă că purtătorul de cuvânt este o persoană calificată, cu pregătire în domeniul comunicării în situații de criză. Trebuie evitate stângăciile, iar mesajul să fie transmis cu claritate, tot timpul. Probabil că o imagine de înțelegere și remușcare, plus sinceritatea, ar fi putut salva reputația companiei Exxon; în plus, viitorul ar fi părut mai luminos pentru toate părțile implicate.

Ar fi putut fi pus la punct **un plan care să stabilească toate contactele necesare, precum și ordinea acestora**. O deversare, indiferent de ce anume, implică atât presa, cât și guvernele locale, grupurile ecologiste, oameni din interior și din afară. Este crucial sprijinul salariaților. Când este greu să găsești un purtător de cuvânt, presa își va crea propriul purtător de cuvânt din rândul personalului de pază sau tehnic aflat în zonă.

Efortul de curățire nu a fost coordonat eficient cu acela al grupurilor implicate. Nimeni nu știa ce trebuie să facă fiecare grup și nici când. Observăm că ambele aspecte ar fi trebuit să fie luate în calcul și introduse imediat în ecuația crizei. Chiar dacă un plan n-ar fi funcționat, imediat ce situația ar fi permis, Exxon trebuia să inițieze coordonarea informărilor și a dezvoltării unor strategii și a unui plan cu toate grupurile pertinente.

De asemenea, ar fi fost bine să existe o mai **bună înțelegere a felului în care lucrează presa cu cei care adresează mesaje către diferite categorii ale publicului**. După cum am mai menționat, oamenii pot și vor să manifeste simpatie față de animalele neajutorate. O atenție mare din partea presei a fost acordată păsărilor îngropate în țitei, care au devenit imagini TV foarte vii și imagini pentru reviste. Chiar ziariștii au afirmat atunci că ar fi fost mai profitabil pentru Exxon dacă ar fi fost pregătite programe *proactive* pe care să se axeze presa prezentă în zonă. Având în vedere că o **informație solidă se vinde bine, ar fi putut fi implementat un program de informare despre** afectarea serioasă a zonei și principiilor ecologice. Această strategie ar fi putut constitui, prin presă, o cale de informare a publicului despre faptul că Exxon este conștientă de implicațiile accidentului și este preocupată de mediu și viața care îl populează.

Lecții însușite

Anticiparea situației este cheia depășirii cu succes a multor crize. Consultanți de marcă ai unor firme insistă asupra unei conduceri optimiste, care este singura cale de dezvoltare a unei strategii. Aceștia cred că o gândire negativă este incompatibilă sau păgubitoare companiei. Exxon și Johnson&Johnson au învățat că până și companiile mari au o reputație nebatută în cuie, care se poate schimba într-o clipă.

După cum am arătat mai sus, 90% din crize sunt autoinduse, ceea ce este evident în aceste două situații. Un plan proactiv concentrat asupra măsurilor și politicilor de siguranță, asupra unor subiecte precum relațiile cu comunitatea, responsabilitatea de ordin intern, necesitatea inspecțiilor, ar fi putut salva Exxon de la

propria-i abdicare și pierdere a reputației. Personalul însărcinat cu relațiile publice are un cuvânt greu și un rol esențial în monitorizarea acțiunilor.

Și Exxon a fost nevoită să-și dea seama de importanța percepțiilor, care sunt decisive pentru reputație. Față de alte companii petroliere, rapoartele arată că Exxon se afla cel mai bine situată în privința planului de control al deversărilor și de curățire. Totuși, accentul pus pe procesul de curățire și nu pe efectele deversării asupra mediului a arătat că informarea nu s-a concentrat asupra problemelor care preocupă într-adevăr. Tulburarea și remușcările pentru efecte ar fi creat o imagine favorabilă companiei Exxon în fața publicului.

Lecția dură pe care și-au însușit-o ambele companii este că *anticiparea*, chiar dacă nu previne criza, cu siguranță va face calea mai ușor de parcurs. Ignorarea posibilității producerii unor evenimente, pozitive sau negative, poate conduce la afectarea reputației și relațiilor, situație ce poate dura ani în șir. Orice organizație trebuie să aibă o gândire de perspectivă, pentru a supraviețui într-o lume atât de volatilă.

CAZUL NR. 4: Exxon – partea plină a paharului³⁷

În martie 1989, când a naufragiat petrolierul Exxon Valdez, compania Exxon era, alături de alte câteva firme din domeniul petrolier, membră a consorțiului Alyeska Pipeline Service Company. Conform înțelegerii anterioare dintre membrii consorțiului, Alyeska era responsabilă pentru declarațiile și acțiunile inițiale în cazul unei contaminări cu țiței. Un alt amănunt care trebuie luat în considerație constă în faptul că Alyeska era cel mai de seamă dintre clienții firmei de relații publice Bradley/McAfee Public Relations, cea mai puternică firmă din Alaska în acest domeniu.

În seara naufragiului, George Mason, care pe atunci era vicepreședintele companiei Bradley/McAfee, l-a contactat imediat pe directorul de relații publice de la Alyeska, pentru a-i oferi asistență.

Asistența era necesară, deoarece unii dintre membrii-cheie ai echipei de relații publice de la Alyeska lipseau, jurnaliștii luaseră deja cu asalt micul port Valdez, unde se produsese catastrofa, iar isteria publică – „dimensiunea de coșmar a oricărei crize”³⁸ – începuse să se manifeste.

În efortul de a informa operativ și complet opinia publică locală și internațională – deoarece evenimentul căpătase deja dimensiuni internaționale – s-a decis organizarea unor briefinguri de presă, ori de câte ori era cazul, care să fie susținute de reprezentanți ai companiei Exxon, ai Gărzii de Coastă și ai autorităților locale; pentru și mai multă transparență, s-a decis ca la briefinguri să participe și reprezentanți ai comunității locale.

Ca principiu, aceste măsuri au fost corecte în încercarea de a oferi opiniei publice informații din sursă proprie. Ele se numără printre procedurile standard care se aplică în situații de criză de o asemenea amploare.

Din păcate, unul dintre aceste briefinguri s-a transformat într-un scandal atunci când Frank Iarossi, președinte al companiei Exxon Shipping, desemnat să reprezinte compania-mamă Exxon în relația cu mass-media, a fost atacat verbal de pescarii locali care își exprimau furia, îngrijorarea și confuzia. Au existat chiar și zvonuri că un

³⁷ Prelucrare după Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ, 1996

³⁸ *Ibidem*, p. 153

membru al asociației Greenpeace intenționa să arunce cu păsări moarte din cauza petrolului în cei care susțineau briefingul; din fericire, acest lucru nu s-a întâmplat.

Chiar a doua zi după acest incident, George Mason a fost solicitat să zboare de urgență către Valdez pentru a da ajutor din punctul de vedere al comunicării de criză. Sosind pe aeroport cu un charter ce transporta câțiva lucrători, Mason a fost întâmpinat de către un specialist în relații publice de la Alyeska, care i-a făcut o prezentare succintă a situației în timp ce se îndreptau către hotelul unde Exxon își stabilise cartierul general pentru managementul crizei.

Din cauza faptului că orașul Valdez era mult prea mic pentru a adăposti un aflax atât de mare de vizitatori care sosiseră toți deodată (reprezentanți ai companiilor implicate și ai autorităților, specialiști din diferite domenii care încercau să limiteze dezastrul ecologic, specialiști în drept, activiști din domeniul mediului și, nu în ultimul rând, numeroși jurnaliști), hotelul era înțesat de reprezentanți ai mass-media care încercau să afle noutăți, îngreunând în acest fel activitatea echipei de criză. În plus, telefoanele sunau în permanență, iar membrii echipei care răspundeau la apeluri trebuiau să suporte convorbiri îndelungate cu persoane furioase.

În această învălmășeală specifică situațiilor de criză, Mason a avut o întâlnire cu Don Cornet, coordonator pentru Alaska din partea firmei Exxon. În opinia lui Mason, Cornet își dăduse deja seama de gravitatea situației de moment și începuse să gândească măsuri pe termen lung. Astfel, în timp ce conducea lucrările de ecologizare momentană, Cornet, i-a solicitat lui Mason să conceapă și să pună în practică strategii pentru trei direcții pe care le considera importante pentru viitor: turismul – cea de-a treia ramură economică din Alaska, industria petrolieră fiind prima; centrele de salvare a animalelor, pe care firma Exxon începuse deja să le înființeze în Valdez; industria piscicolă, cea de-a doua ramură industrială din Alaska. Mason a acceptat să se ocupe de primele două direcții, iar pentru cea de-a treia, pentru care nu avea expertiza necesară, s-a oferit să coopereze cu firma de relații publice care deja făcea acest lucru.

Între timp, pentru rezolvarea situației prezente, Mason a fost solicitat să organizeze următorul briefing al lui Iarossi, astfel încât să fie prevenit riscul unui nou scandal. Deoarece, din discuții anterioare cu jurnaliștii, Mason aflase că aceștia nu erau mulțumiți de maniera actuală de desfășurare a briefingurilor, deoarece ei nu puteau obține informații din cauza protestelor localnicilor, Mason a propus desfășurarea a două briefinguri separate: unul exclusiv pentru presă, iar celălalt pentru comunitățile locale, la care jurnaliștii puteau avea acces dacă doreau. Ca urmare a acestei strategii, briefingul de presă a decurs în condiții relativ normale, iar percepția jurnaliștilor asupra modului în care era gestionată situația s-a ameliorat.

După briefing, Mason a mers la Centrul pentru Salvarea Animalelor, care fusese înființat imediat după deversarea petrolului în încercarea de a salva viețuitoarele afectate. Haosul specific situațiilor de criză de o asemenea amploare se manifesta și aici: echipe de specialiști în mediu sosiseră la fața locului și încercau să-și instaleze echipamentele și să trateze animalele, în condițiile în care accesul în Centru al jurnaliștilor și al localnicilor era liber, în aceeași idee a demonstrării deschiderii și a dorinței de cooperare. În aceste împrejurări, era pusă în joc însăși securitatea animalelor care trebuiau tratate; de altfel, aceasta este o manifestare specifică și ea situațiilor de criză: diferite persoane se interferează cu cei care se ocupă de operațiunile de salvare sau de restabilire a normalității, îngreunând astfel sau chiar periclitanđ activitatea echipei de criză.

De aceea, Mason a decis stoparea accesului pentru persoanele care nu erau direct implicate în salvarea animalelor. În schimb, au fost organizate tururi pentru

jurnaliști și au fost instituite reguli care să asigure protecția animalelor aduse în Centru.

Legătura cu comunitatea a constituit o preocupare importantă a lui Mason și a echipelor sale, atât în funcționarea Centrului din Valdez, cât și în a celui de-al doilea Centru, înființat la Seward. Scopul muncii de relații publice în aceste două locații era, după spusele lui Mason, „să asigure o conexiune credibilă între Exxon și comunitate, să acorde asistență birourilor locale de sesizări și reclamații ale lui Exxon și să ajute în orice altă modalitate”³⁹.

În ceea ce privește industria turismului, Mason a condus el însuși campania de relații publice din acest domeniu, în condițiile în care primăvara – anotimpul în care se produsese deversarea de țiței – era sezonul de vârf al rezervărilor pentru vacanța de vară. Într-adevăr, sondajele indicau că transmisiile televizate ale diferitelor efecte ale naufragiului avuseseră un impact semnificativ asupra celor care luau în calcul eventualitatea unei vacanțe în Alaska: unii dintre potențialii turiști credeau că întreaga Alaskă fusese impregnată de țiței.

În aceste condiții, Mason a conceput un plan de comunicare de criză care a fost susținut financiar atât de Exxon, cât și de companiile turistice și de transport aerian direct interesate, precum și de autoritățile din domeniul turismului din Alaska.

Printre altele, planul prevedea aducerea în Alaska a unor reporteri de turism, care să relateze despre condițiile din Alaska și astfel să diminueze temerile turiștilor; ei au fost încurajați să relateze fără restricție și să arate care sunt zonele afectate și care sunt cele neafectate.

De asemenea, au fost organizate conferințe de presă la New York, Los Angeles, San Francisco și Seattle, în cursul cărora au fost prezentate filmări făcute de principalele rețele TV. La conferințele de presă de la Seattle și San Francisco a participat însuși guvernatorul Alaskăi, care a transmis mesajul *Alaska e minunată*, iar mesajul lui s-a bucurat de o mare credibilitate, deoarece el fusese foarte critic în atitudinile sale publice cu privire la deversarea de petrol.

A fost înființată și o linie telefonică specială (hotline) în folosul editorilor din presa turistică, cu scopul de a le asigura acestora acces rapid la informații de specialitate. De asemenea, în paralel cu campania de relații publice, s-a desfășurat și o campanie de publicitate, care avea și ea același scop: contracararea publicității negative cu privire la turismul din Alaska. Organizatorii consideră că aproximativ 50 milioane de americani au receptat campania de relații publice, în timp ce campania de publicitate a avut un public chiar mai numeros.

Ca urmare, sezonul turistic din acel an a înregistrat un nou record, numărul turiștilor care au vizitat Alaska fiind cu 5% mai mare decât în anul precedent. Campania de relații publice astfel desfășurată a câștigat importante premii naționale și regionale.

Referindu-se la experiențele acumulate din implementarea celor două direcții de acțiune – centrele de salvare a animalelor și industria turismului – Mason afirmă: „lecția pe care am învățat-o din acea criză și pe care am aplicat-o apoi în alte crize este că, odată ce începe criza și isteria publică, e prea târziu să-ți mai faci griji cu privire la activitatea ta de PR. Tot ceea ce poți să faci cu adevărat e să lași alte lucruri deoparte, să te apuci de muncă și să continui să faci ceea ce crezi tu că e mai bine și mai onest. Totodată, trebui să te apuci imediat să faci planuri pentru viitor. Gândește-te la viitorul pe termen mediu și lung pentru a putea începe pregătirile

³⁹ *Ibidem*, p. 155

necesare pentru acele zone în care poți începe să exerciți anumite acțiuni logice de preluare a controlului și de protecție. Încearcă s-o iei înaintea evenimentelor”⁴⁰.

Întrebări pentru dezbateri:

1. Așa cum a reieșit în urma naufragiului petrolierului Valdez, Exxon nu a acordat prea mare atenție pregătirii comunității locale pentru eventualitatea producerii unui dezastru, care, de altfel, s-a și produs. Care sunt cele câteva acțiuni sau programe proactive pe care Exxon le-ar fi putut implementa spre a evita/diminua percepția negativă care a survenit în urma deversării de petrol? Care este rolul relațiilor publice în asemenea cazuri, dacă există vreun rol?
2. Cum apreciați utilitatea unor acțiuni precum cea de operare a unor centre de salvare a animalelor sau de susținere a turismului în Alaska? Ce alte acțiuni ați propune în locul acestora sau pe lângă ele?
3. După cum a dovedit cazul Exxon, percepțiile contează mai mult decât faptele. Credeți că Exxon ar fi putut face și altceva pentru evitarea acestui dezastru al relațiilor publice și salvarea reputației pierdute? Credeți că Exxon ar putea acum să ia măsuri proactive – și care ar fi ele – pentru a-și consolida reputația și pentru a-și asigura o imagine publică stabilă, coerentă?
4. Reputația firmei Exxon a fost afectată prin deversarea de la Valdez, totuși, profiturile companiei nu au scăzut în mod semnificativ. De ce credeți că s-a produs acest fenomen?

⁴⁰ *Ibidem*, p. 157

TEMA 8

ANALIZA CRIZEI

Analiza crizei este deosebit de importantă pentru orice organizație. Ea se impune atât pentru a învăța din crizele trecute, a iniția posibile acțiuni profilactice, cât și pentru a organiza și desfășura activități de gestionare a crizei și de reducere, pe cât posibil, a consecințelor ei negative. Analiza crizei presupune, în primul rând, modelarea crizei în toate etapele și manifestările ei și, în al doilea rând, stabilirea elementelor implicate în criză, precum și gradul lor de implicare.

A modela însă posibila apariție și evoluție a unei crize, a schița un scenariu pentru a o gestiona este de la început o întreprindere riscantă. Drept consecință, literatura de specialitate abordează destul de restrâns această temă, mulțumindu-se doar să facă recomandări generale, validate mai degrabă de experiența specialiștilor în relații publice decât de o modelare sistematică și coerentă. Ca urmare, încercarea noastră de a propune un algoritm de analiză a crizelor de imagine nu este ferită de inconsistențe, incoerențe și un anumit pericol.

Desigur, propunerea noastră este necesară, chiar dacă suntem obligați să ne asumăm rezerva formulată de autorii lucrării *Introducere în relații publice*: „Studiul teoretic al situațiilor de criză este pe jumătate o utopie, deoarece nu există substituent al evenimentelor reale de acest gen. O criză este o criză și pentru că nu știm nimic despre ea înainte să apară”¹. Totuși, trebuie să remarcăm concluzia, bazată pe o îndelungată experiență, a doi dintre cei mai renumiți teoreticieni și practicieni în domeniul gestionării crizelor, Michael Regester și Judy Larkin, care afirmă că „supraviețuirea în urma unei crize oferă o oportunitate enormă pentru ca organizația să se reanalizeze și să se reorganizeze asigurându-se că nu se va mai afla niciodată într-o asemenea situație. Ea poate reprezenta un punct de cotitură în viața organizațională, poate oferi oportunitatea stabilirii unei reputații de companie competentă și empatică și ocazia renașterii din propria cenușă – purificată, dar mai pregătită să facă față provocărilor din epoca responsabilității corporațiilor”². Rândurile care urmează sunt mai mult decât un semnal de alarmă. Ele sunt o atenționare profesionistă foarte importantă bazată pe studiu și experiență: „Nu uitați că fulgerul poate lovi de două ori în același loc”³.

¹ Katie Milo, Sharon Yoder, Peter Gross, Ștefan Niculescu-Maier, *Introducere în relații publice*, București, Editura NIM, 1998, p. 121

² Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, pp. 216-217

³ *Ibidem*, p. 217

1. Analiza crizei

Analiza crizei presupune o serie de activități care să facă posibile concluzii pertinente și strategii de gestionare viabile. Principalele elemente ale analizei sunt:

- a) identificarea și evaluarea fazelor (perioadelor) crizei;
- b) studierea atentă a fiecărei faze (perioade) și stabilirea concluziilor cu privire la:
 - ✓ rolul principalelor evenimente;
 - ✓ implicarea actorilor;
 - ✓ rolul și implicarea structurilor;
 - ✓ rolul și consecințele diferențelor;
 - ✓ rolul și consecințele opozițiilor și contradicțiilor;
- c) studierea rolului și implicării mijloacelor de comunicare în masă;
- d) studierea consecințelor crizei:
 - ✓ identificarea modificărilor produse de criză și a sensului modificărilor;
 - ✓ identificarea perspectivelor deschise/închise de criză.

2. Identificarea și evaluarea fazelor (perioadelor) crizei

Fazele (perioadele) crizei se relevă pe timpul constituirii factorilor care determină criza și pe timpul desfășurării acesteia în spațiul ei de manifestare. Etapele crizei se pot derula succesiv, fază cu fază, sau aproape concomitent, în situația când criza este de tip exploziv și timpul ei de exteriorizare este foarte scurt.

Analiza fazelor crizei devine posibilă dacă identificăm fiecare fază în parte și îi stabilim conținutul, raportându-ne de fiecare dată la ansamblul crizei. Principalele perioade ale crizei de imagine sunt:

- a) perioada premergătoare crizei;
- b) declanșarea crizei;
- c) criza propriu-zisă;
- d) perioada de după criză (post criză);
- e) situația prezentă (actuală) – timpul în care noi studiem criza.

2.1. *Perioada premergătoare crizei* este mai greu de stabilit. Este dificil de identificat cu precizie când începe această fază, însă este posibilă identificarea cu mai multă precizie a perioadei ei de încheiere. Simptomele încheierii apar în momentul în care criza este recunoscută în mod deschis de către toți membrii organizației. Actorii crizei (angajații) percep semnele premergătoare crizei doar în momentul în care reflectează, revenind asupra trecutului în lumina crizei prezente. În momentul identificării crizei, analiza perioadei premergătoare se face printr-un proces de reflexie regresivă, care presupune:

- ✓ identificarea principalelor evenimente cu semnificație pentru imaginea organizației;
- ✓ descrierea acestor evenimente din perspectivă imagologică;
- ✓ identificarea evenimentelor din trecutul apropiat al organizației, cu legătură între ele, care ar putea fi cauze pentru evenimentele prezente și care decurg unele din altele (lanțul causal al evenimentelor, vezi fig. 1).

2.2. *Declanșarea crizei* poate îmbrăca forme multiple. De obicei, începutul crizei este raportat la un eveniment precis, deși nu întotdeauna același pentru toți membrii organizației. Acest eveniment – intern sau extern – este întotdeauna perceput ca fiind semnul evident al unei modificări a echilibrului relațiilor de putere dintre polul dominant (organizația ca distribuitor autorizat de informație și ca proprietar al informației) și polul dominat (publicul în calitate de receptor de informație și producător de imagine). *Evenimentul care marchează începutul crizei este legat, de obicei, de două aspecte esențiale: a) mutația polului dominant și b) amestecul instanțelor exterioare.*

Mutația polului dominant este evidentă prin înregistrarea unor modificări notabile în manifestarea caracterului comunicării: erodarea poziției organizației în calitatea ei de centru de informare veridică și credibilă, sau punerea ei în umbră de către un centru de informare exterior organizației; modificarea discursului polului dominant (discursul devine mai agresiv, lapidar, justificativ și de legitimare); modificarea practicii polului dominant (informarea strict oficială – prin liderul organizației, purtătorul de cuvânt –, limitarea accesului la informație, reducerea contactelor directe cu membrii organizației); creșterea vizibilității organizației în spațiul comunicării publice (creșterea numărului de știri în mass-media).

Amestecul instanțelor exterioare (structurile politico-administrative, elementele mediului-sarcină, mass-media ca organizație, organizațiile concurente, liderii de opinie etc.) se materializează mai ales în activități de control oficial și neoficial al comunicării organizației, în manifestarea publică a evaluărilor critice, redirectionarea mesajelor și a interesului public, orientarea percepțiilor și atitudinilor, impunerea temelor dezbaterii publice, precum și a sensurilor și semnificațiilor evenimentelor percepute în spațiul public, având consecințe evidente în interiorul organizației. Avem în vedere schimbarea și reorientarea fluxurilor informaționale interne prin creșterea numărului liderilor de opinie internă informal și a canalelor de informare neoficiale, proliferarea zvonurilor, multiplicarea canalelor de scurgere a informațiilor, pierderea controlului asupra informației, scăderea credibilității surselor de informare oficială și a informațiilor vehiculate, modificarea structurii temelor și mesajelor comunicării interne și comunicării extra-organizaționale.

Declanșatorul crizei este foarte important în evoluția acesteia. El determină erodarea treptată sau bruscă a credibilității organizației, punând sub semnul întrebării elementele de identitate ale acesteia. Acesta poate fi evident sau difuz, iar, în funcție de natura declanșatorului, evoluează criza însăși. Dacă declanșatorul este un eveniment cu conotație deosebit de negativă, va imprima crizei o evoluție explozivă, accelerată. Dacă, însă, declanșatorul este difuz, starea de criză este latentă, mai puțin evidentă, putând chiar trece neobservată pentru mulți dintre membrii organizației.

Declanșatorul este semnul vizibil al unui antagonism care inaugurează tulburarea (bulversarea) ce marchează începutul crizei. El generează discontinuități în semnificațiile atribuite unor valori ale organizației (seriozitate, profesionalism, organizare, eficiență etc.), determină apariția unor reprezentări negative și focalizează atenția pe anumite elemente ale organizației, care devin mai vizibile și mai distincte. Pentru a-l identifica, el trebuie analizat, numit (definit), apoi descris. Deși este foarte important în evoluția crizei, *declanșatorul nu trebuie identificat cu criza.*

2.3. *Criza propriu-zisă* are manifestări multiple, de aceea și analiza ei este o întreprindere complexă și riscantă. Pentru a surprinde întreaga manifestare a crizei și consecințele ei diverse, analiza acestei etape trebuie să evidențieze aspectele privind:

- ✓ notorietatea și vizibilitatea organizației rezultate din evenimentele care se derulează pe timpul crizei;
- ✓ evoluția credibilității activităților organizației pentru gestionarea crizei;
- ✓ nivelul identității organizației;
- ✓ nivelul de încredere și gradul de acceptare a organizației prin captarea bunăvoinței publicului;
- ✓ controlul asupra pieței (controlul asupra factorilor care influențează existența și stabilitatea organizației pe piață);
- ✓ controlul asupra informațiilor care intră și ies din organizație;
- ✓ controlul asupra deciziilor privind conservarea și reproducerea organizației;
- ✓ manifestările acute în comportamentul publicului intern și extern în momentul conștientizării crizei de imagine;
- ✓ manifestarea contradicțiilor acute și generalizarea rupturilor în promovarea și acceptarea valorilor organizației.

Sfârșitul acestei etape este marcat, în cele mai multe cazuri, de *apariția unei decizii care tranșează întreaga situație*, decizie ce constituie evenimentul-cheie care are consecințe notabile în stoparea crizei. Această decizie trebuie numită, descrisă și trebuie evaluate consecințele ei.

Alte elemente importante necesare analizei crizei propriu-zise sunt:

- ✓ stabilirea duratei crizei cuprinse între evenimentul declanșator și decizia tranșantă care încheie criza;
- ✓ identificarea punctelor (evenimentelor) de maxim ale crizei prin denumirea, descrierea și încadrarea lor în timp;
- ✓ identificarea punctelor (evenimentelor) de minim ale crizei prin denumirea, descrierea și încadrarea lor în timp;
- ✓ descrierea momentului apariției percepțiilor pozitive și schimbarea în sens pozitiv a atitudinilor față de organizație, ca semn al ieșirii din criză;
- ✓ stabilirea sferei de cuprindere (extindere) a crizei prin indicarea părților contaminate (criza poate contamina anumite părți; poate contamina ansamblul; poate contamina structuri care realizează funcția dominantă, având efecte generalizatoare; ea poate contamina managementul – criza vârfului etc.).

2.4. *Faza de după criză (post-criză)* poate fi identificată după două criterii: a) *membrii organizației declară criza depășită*, constatând îmbunătățirea imaginii organizației și recâștigarea încrederii publicului. Organizația își reia activitatea normală, își conservă și consolidează identitatea, restabilește fluxurile informaționale interne și extra-organizaționale; b) *constatarea erodării totale a imaginii organizației, a imaginii produselor și serviciilor sale, a dezmembrării organizației și a necesității creării unei noi identități* prin: apariția unei noi legitimități; apariția unor noi structuri și elemente de identitate a noii organizații; reinstaurarea relațiilor de putere; restructurarea polului dominant și funcționarea lui după principii noi; un nou discurs al polului dominant care întrunește adeziunea membrilor organizației și a categoriilor de public relevante.

3. Stabilirea, în cadrul fiecărei faze, a concluziilor cu privire la rolul evenimentelor, implicarea actorilor, rolul structurilor, opozițiilor și contradicțiilor.

Analiza, din această perspectivă, urmărește să stabilească rolul fiecărei componente organizaționale pe timpul crizei, gradul de implicare a elementelor active și a elementelor de context, consecințele acțiunilor sau lipsei de acțiune, a manifestărilor locale, zonale sau generale ale mediului social în care funcționează organizația.

Analiza evenimentelor presupune inventarierea acestora și ierarhizarea lor după importanță și consecințe (Fișa 1). De asemenea, este necesară stabilirea relației dintre evenimente din perspectiva influenței lor imediate sau ulterioare asupra componentelor de imagine sau a imaginii în ansamblul ei. Evenimentele în derularea lor succesivă se influențează reciproc, nu în mod necesar după schema cauză-efect (Fig.1), potențându-și sau erodându-și consecințele în modalități ce depind de context, de interesele și convingerile oamenilor, de sistemul de relații intra- și inter-organizaționale, de reprezentările despre evenimente, calitatea canalelor de comunicații, de numărul și semnificația barierelor de comunicare etc.

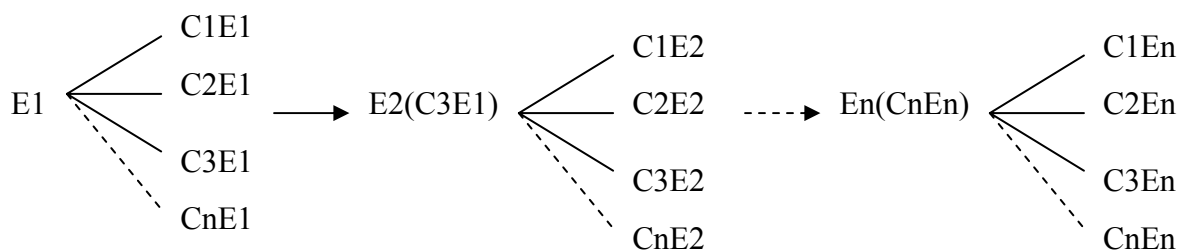


Fig.1. Lanțul causal al evenimentelor

Legendă:

E1 – evenimentul nr. 1

C1E1 – consecința nr. 1 a evenimentului nr. 1

E2 (C3E1) – evenimentul nr. 2, care este consecința nr. 3 a evenimentului nr. 1

3.2. *Implicarea actorilor* (instituții, organizații, lideri de opinie, personalități) este fundamentală pentru analiza crizei. Stabilirea gradului de implicare trebuie să scoată în evidență actorii direct implicați, actorii implicați încă de la începutul crizei și cei implicați în diferite etape ale crizei (Fișa 2).

Rolul actorilor în criză poate fi stabilit dacă identificăm actorii care au declanșat criza, actorii care au agravat criza, actorii care au accelerat/cronicizat criza, actorii care au rezolvat criza (actorii care au luat decizia-cheie/decizia tranșantă pentru rezolvarea crizei), actorii principali și secundari ai crizei, actorii care trebuia să se implice și nu s-au implicat (de ce? și consecințele neimplicării), obiectivele declarate ale actorilor, obiectivele ascunse ale actorilor, diferențele dintre obiectivele declarate și acțiunile actorilor.

O analiză pertinentă trebuie să reflecte poziția informațională a actorilor (ce știu actorii, ce nu știu ei, ce pretind că știu și se constată că nu știu, prin ce canale se informează actorii), ce ascund în mod evident actorii, care este starea psihologică a actorilor (psihozele actorilor: frică, teamă, nepăsare, resemnare etc.), de ce acțiuni potențiale sunt capabili actorii (sacrificiu, violență, atitudini constructive, raționale, iraționale, absență, consolare etc.), la ce fapte, informații, acțiuni sunt sensibili actorii

(care este amenințarea trăită de actori), care este capacitatea de reacție a actorilor, care este nivelul de afectare a actorilor (grupurile afectate imediat, grupurile care au pierdut cel mai mult, grupurile care au câștigat cel mai mult, grupurile afectate indirect, grupurile afectate direct, dar cu întârziere, grupurile neafectate).

O mare atenție trebuie acordată stabilirii rolului actorilor de context. Am în vedere factorii de vecinătate (spectatorii), actorii instituționalizați (organizații interne și internaționale interesate de criza analizată), actorii spațiului mediatic (mass-media interne și internaționale, sisteme de informare specifice), actorii spațiului de interpretare (interpretare politică, economică, ideologică, științifică etc.).

Mediatorii sunt, de regulă, actori importanți. Analiza mediatorilor trebuie să scoată în evidență proveniența lor (dacă sunt din organizație sau din afara ei), interesele mediatorilor în organizație, în anumite evenimente, implicarea directă sau indirectă a mediatorilor, obiectivele declarate și obiectivele ascunse ale acestora, asumarea de către mass-media a rolului de mediator.

3.3. *Rolul și implicarea structurilor organizației* sunt definitorii pentru analiza crizei. Este important să cunoaștem în ce structuri a apărut criza, traseul contaminării, structurile contaminate, structurile divizate de criză, cele transformate sau desființate, structurile nou apărute și rolul lor în definirea identității organizaționale. Analiza este posibilă dacă inventariem încă de la început toate structurile organizației și urmărim principalele lor modificări apărute în fiecare etapă a crizei, mai ales în acele structuri care au rol definitoriu în stabilirea identității organizației (de exemplu: structura de transport în cadrul unei companii aeriene, feroviare, rutiere etc.) (Fișa 3).

3.4. *Rolul și consecințele diferențelor*⁴ în analiza crizei sunt evidente. Diferențele se amplifică în această situație, luând o traiectorie imprevizibilă. În ceea ce privește funcționarea organizației, principalele diferențe, care au influență asupra imaginii organizației sunt: diferențele de status, diferențele de rol, diferențele de salariu, diferențele de nivel de trai, diferențele de putere și de decizie (Fișa 4). Acestea se pot transforma în opoziții, ce pot deveni ireconciliabile, mai ales în condițiile supunerii lor dezbaterii publice. Ca urmare, analiza trebuie să evidențieze diferențele dominante, diferențele acceptate în organizație și cele neacceptate, diferențele formale (cele stabilite ierarhic prin norme și legi), diferențele informale (cele stabilite artificial, abuziv, prin crearea de avantaje și privilegii), diferențele patologice (evident anormale, disproportionale și excentrice), evoluția principalelor diferențe și consecințele lor posibile. Se adaugă la acestea deficiențele informării interne, diferențele privind accesul la informația specifică și/sau publică a membrilor organizației, blocarea fluxurilor informaționale pe verticală și orizontală.

Atenție maximă va fi acordată posibilelor diferențe ireconciliabile: diferențele din ce în ce mai mari între salariile conducerii, care cresc mereu, și salariile muncitorilor, care scad continuu pe fondul disponibilizării de personal; diferențele din ce în ce mai mari între puterea de decizie a managementului, care devine discreționară și abuzivă, și lipsa de decizie a angajaților, care asistă neputincioși la erodarea propriilor interese etc.

Analiza de acest tip trebuie să identifice, în primul rând, acele diferențe care pot avea o evoluție periculoasă și care se pot transforma rapid în opoziții. Mai ales

⁴ Avem în vedere diferențele normale din organizații (diferențe de status, de rol, de participare la beneficii, de participare la luarea deciziilor etc.), dar și diferențele patologice (diferențe patologice între venituri, diferențe patologice generate de privilegii etc.).

cele care vizează un număr mare de angajați, a căror acțiune poate fi determinată pe timpul crizei.

Diferențele dintre organizație și elementele mediului extra-organizațional sunt importante pentru modul de percepție și reprezentările care apar despre organizație. Ca urmare, trebuie analizate cel puțin următoarele diferențe: locul și rolul diferit al organizației în ierarhia organizațiilor de același tip; locul diferit ocupat de organizație în aprecierea, evaluarea și preferințele publicului (în manifestarea încrederii, alegerii etc.); diferențe privind orizontul de interpretare și nivelul de profesionalizare a organizației; diferențe între orizonturile de așteptare ale publicului și oferta organizațională; diferențe privind accesul la informații, decizie, resurse și public; diferențele de interese dintre organizație și celelalte organizații din mediul sarcină etc.

3.5. Rolul și consecințele opozițiilor⁵ și contradicțiilor⁶ în criză relevă elementele de dinamică și escaladare ale acesteia. Opozițiile și contradicțiile percepute de către membrii organizației produc reprezentări și imagini negative, care determină opinii exprimate vehement, atitudini orientate spre persoane și structuri care devin indezirabile, acțiuni care de multe ori sunt scăpate de sub control. Opozițiile și contradicțiile, ca motiv al acțiunii oamenilor, exprimă latura distructivă a crizei îndreptată împotriva elementelor de putere și de identitate ale organizației.

Analiza trebuie să ducă la identificarea principalelor opoziții din organizație și din afara acesteia, a actorilor opozițiilor, a consecințelor acestora pe timpul crizei și după criză (Fișa 5). De asemenea, trebuie să stabilească opozițiile care se desfășoară în limita normativității în vigoare (opozițiile considerate normale), opozițiile care încalcă normativitatea (considerate anormale), opozițiile benefice pentru organizație și cele considerate patologice, evoluția opozițiilor și consecințelor lor.

Analiza contradicțiilor va evidenția rolul dominant al acestora în escaladarea tuturor tipurilor de conflicte ce ies în evidență pe timpul crizei. Pentru aceasta, vom identifica principalele contradicții, actorii contradicțiilor, consecințele contradicțiilor pe timpul crizei și consecințele lor după criză (Fișa 6). Mai mult decât atât, analiza atentă va scoate în evidență contradicțiile principale, contradicțiile secundare, transformarea contradicțiilor secundare în principale și invers, factorii care au determinat apariția și dezvoltarea principalelor contradicții.

4. Analiza rolului și implicării mijloacelor de comunicare în masă

Analiza rolului și implicării mass-media în criză nu este un lucru facil. Pentru a fi posibilă o astfel de întreprindere, se impun: monitorizarea sistematică a presei; identificarea tuturor informațiilor vehiculate despre organizație pe timpul crizei; studierea modului cum a reflectat presa principalele momente ale crizei, a modului cum a redat informațiile transmise de la centrele de decizie și de gestionare a crizei, precum și de către liderii de opinie; evaluarea, din perspectiva consecințelor, a relatărilor inexacte mai puțin grave, grave și foarte grave apărute în presă; reacția adecvată/inadecvată a organizației la aceste relatări (corectare, dezmințiri, replică). De asemenea, este important să stabilim cadrul favorabil sau defavorabil creat de mijloacele de comunicare în masă, imaginile pozitive/negative induse de către

⁵ Avem în vedere opozițiile ce apar în relațiile, în primul rând informale și apoi formale, ce se stabilesc între grupurile care sunt subiect al diferențelor.

⁶ Avem în vedere contradicțiile între grupurile care se opun.

acestea, publicul-țintă vizat și, dacă este cazul, tipurile de manipulare și consecințele lor.

5. Studiarea consecințelor crizei

Se impune încă de la început o analiză temeinică, pe două coordonate principale: a) identificarea modificărilor impuse de criză și a sensului acestor modificări; b) identificarea perspectivelor deschise/închise de criză.

Prima coordonată impune stabilirea atât a modificărilor principale, de esență, în toate elementele și activitățile organizației, cât și a celor secundare, de mai mică importanță, rolul lor pozitiv sau negativ fiind evaluat pe întreaga durată a crizei. Va scoate, de asemenea, în evidență consecințele pe termen scurt și pe termen lung ale crizei, analizând caracterul lor benefic sau malefic atât asupra managementului și personalului, cât și asupra funcționalității structurilor, relațiilor de muncă, de conducere și de putere ale organizației. A doua coordonată va analiza perspectivele de dezvoltare, perspectivele de conservare și de reproducere deschise sau închise de criza organizației. Perspectivele deschise de criză vor fi folosite pentru dezvoltarea și consolidarea organizației în noile condiții de existență, iar perspectivele închise de criză vor fi studiate pentru evitarea unor greșeli în elaborarea strategiilor de dezvoltare ulterioară.

Analiza prezentată mai sus are în vedere evaluarea conținutului și consecințelor crizei din perspectiva evoluției ei în timp și spațiu și din perspectiva factorilor interni și externi care au determinat această evoluție. Acest tip de analiză este în primul rând cantitativă, ea bazându-se pe inventarierea și evaluarea tuturor evenimentelor, faptelor, atitudinilor, comportamentelor, relațiilor, informațiilor și schimbărilor apărute atât la nivelul fizic, cât și la nivelul simbolic al organizațiilor. În cursul *Analiza imaginii organizațiilor*, analiza crizei se realizează pe baza datelor rezultate din monitorizarea mass-media. Analiza cuprinde două secvențe: a) analiza operativă, care vizează strict durata crizei de imagine și b) analiza finală, comparativă, care integrează perioada crizei într-un interval de timp mai mare, putându-se astfel determina mai precis semnificațiile și consecințele reale ale acesteia. Analiza se realizează prin calcularea mai multor parametri măsurabili: *intensitatea mediatică a crizei*; *amplitudinea mediatizării crizei* și *impactul prognozat al crizei*⁷. Tipurile de analiză invocate mai sus sunt complementare, ele putând fi aplicate, în același timp, pentru evaluarea aceleiași situații de criză, însă fiecare tip poate fi utilizat de-sine-stătător, în funcție de scopul urmărit, putându-se obține rezultate concludente.

⁷ Bogdan-Alexandru Halic, Ion Chiciudean, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura comunicare.ro, 2004, pp. 114-118

Întrebări și probleme:

1. Ce activități presupune analiza crizei?
2. Care sunt principalele perioade (etape) ale crizei?
3. Ce aspecte trebuie să evidențieze analiza crizei propriu-zise?
4. Ce presupune analiza evenimentelor și analiza implicării structurilor organizației?
5. Care sunt consecințele crizei? Identificați aceste consecințe în cazul unei organizații reale.

Activități practice:

Identificați și definiți o criză reală. Analizați criza identificată pe baza metodologiei stabilite în curs.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUS-DESPRAIRES, RUDEL Luc, *Crize. Abordarea psihosocială clinică*, Iași, Editura Polirom, 1998
- CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, București, Editura Licorna, 2000
- JACKSON, Patrick, *Public Relations Practice*, Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap. 9
- HALIC, Bogdan-Alexandru, CHICIUDEAN, Ion, *Analiza imaginii organizațiilor*, București, Editura comunicare.ro, 2004
- MILO, Katie, YODER, Sharon, GROSS, Peter, NICULESCU-MAIER, Ștefan, *Introducere în relații publice*, Editura NIM, București, 1998
- REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003

Fișa 1

ANALIZA EVENIMENTELOR

Nr. ct.	Evenimentul (descriere pe scurt)	Data apariției	Data încetării	Cauzele declanșării	Efectele evenimentului	Obs.
1						
2						
3						
...						
n						

Fișa 2

IMPLICAREA ACTORILOR

Nr. ct.	Actori de gradul 1 (implicați direct)	Actori de gradul 2 (sprijinitori ai actorilor de gradul 1)	Actori de gradul 3 (implicați indirect)	Mediatori	Actori de gradul 4 (cu interese în organizație)	Actori de gradul 5 (de context)
1						
2						
3						
...						
n						

Fișa 3

ROLUL ȘI IMPLICAREA STRUCTURILOR

Nr. ct.	Structurile organizației înainte de criză	Structuri afectate de criză	Structuri apărute pe timpul crizei	Structurile organizației după criză
1				
2				
3				
...				
n				

Fișa 4

ROLUL ȘI CONSECINȚELE DIFERENȚELOR

Nr. ct.	Diferențe de status	Diferențe de rol	Diferențe de salariu	Diferențe de nivel de trai	Diferențe de decizie	Actorii diferențelor	Obs.
1							
2							
n							

Fișa 5

ROLUL ȘI CONSECINȚELE OPOZIȚIILOR

Nr. ct.	Principalele opoziții (descrierea pe scurt)	Actorii opozițiilor	Consecințele opozițiilor pe timpul crizei	Consecințele opozițiilor după criză	Obs.
1					
2					
n					

Fișa 6

ROLUL ȘI CONSECINȚELE CONTRADICȚIILOR

Nr. ct.	Principalele contradicții (descrierea pe scurt)	Actorii contradicțiilor	Consecințele contradicțiilor pe timpul crizei	Consecințele contradicțiilor după criză	Obs.
1					
2					
n					

TEMA 9

TEHNICI DE REZOLVARE A CRIZELOR DE IMAGINE

Crizele de imagine nerezolvate pot avea consecințe multiple în toate domeniile de activitate și în toate structurile organizației. Rezolvarea eficientă a crizelor de imagine depinde în mod esențial de concepția despre crize, de teoriile care stau la baza acestei concepții și de modalitățile concrete de soluționare. Ca urmare, performanța tehnicilor utilizate și adecvarea lor la situația concretă a organizației sunt esențiale pentru rezolvarea oricărei crize de imagine. Aceste tehnici trebuie să aibă în vedere atât rezolvarea problemelor de funcționare efectivă a organizației, cât și aspectele comunicaționale. În situațiile specifice unor organizații, este posibil ca numai unele tehnici să fie aplicabile, în funcție de complexitatea problemelor cu care acestea se confruntă. Este de reținut însă că numai o strategie bine fundamentată și sprijinită logistic poate asigura obținerea rezultatelor scontate.

Rezolvarea crizelor de imagine nu este doar responsabilitatea liderilor sau a unor departamente ale organizației, ci a tuturor membrilor ei. De regulă, la organizațiile mari, coordonarea acțiunilor este asigurată de echipa de criză condusă de liderul organizației sau de o persoană numită de acesta. Organizațiile mai mici, datorită resurselor limitate de personal, pot cere sprijinul unor firme specializate în gestionarea crizelor. Scopul final al tuturor demersurilor în acest domeniu este *păstrarea reputației* organizației și, prin aceasta, *conservarea capitalului de încredere* al publicurilor relevante pentru organizație.

În continuare, ne vom referi mai mult la aspectele care privesc modul de comunicare în situații de criză al organizațiilor.

Principalele tehnici de rezolvare a crizelor de imagine pe care le propunem sunt:

1. Managementul comunicării organizației.
2. Minimizarea daunelor produse pe durata crizei.
3. Reducerea mediatizării negative în presă.
4. Transformarea crizelor în oportunități.
5. Evitarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al crizei.
6. Evitarea confruntării deschise cu mass-media.
7. Promovarea noii identități a organizației generată de rezolvarea crizei organizaționale.

1. Managementul comunicării organizației

Când o organizație se află într-o criză majoră, care îi amenință reputația, atât liderii, cât și structura de relații publice sunt supuși unui stres deosebit. La problemele de natură economică, financiară, juridică, tehnologică sau de altă natură, se adaugă cele legate de o masivă solicitare de informații, din partea atât a publicului intern, cât și a celui extern. Publicul dorește să cunoască ce, când, cum, unde s-a întâmplat și cine este vinovat de cele întâmplate. Și, ca de obicei, mass-media se va erija în

purtătorul de cuvânt al unui public avid de informație corectă, oportună și completă. Modul în care organizația reușește să gestioneze situațiile dificile și să comunice eficient atât în interior, cât și în exterior demonstrează gradul ei de pregătire pentru situații de criză. Altfel spus, nu este de ajuns să fie depuse eforturi susținute pentru rezolvarea problemelor care au impact negativ asupra funcționării organizației, calității produselor și serviciilor oferite pe piață sau asupra oamenilor și mediului. Trebuie să fie comunicate publicului acțiunile care se întreprind, acesta să fie părtaș la eforturile de rezolvare a problemelor. Dacă organizația nu va fi în măsură să-și comunice propriile mesaje, atunci această funcție va fi preluată de o altă sursă exterioară (mass-media sau alți lideri de opinie) care va informa publicul în conformitate cu propriile interese și, de cele mai multe ori, în detrimentul organizației aflate în dificultate. Mai mult decât în situațiile de normalitate, comunicarea pe timpul crizelor capătă o puternică nuanță emoțională care vine în întâmpinarea îngrijorării publicului. „În aceste condiții, conducerea trebuie să evite să dea impresia că pierde controlul și că nu este la înălțimea morală, psihologică și tehnică a situației cu care se confruntă”¹.

Unele organizații reacționează cu franchețe, comunicând deschis dificultățile prin care trec, și își manifestă preocuparea față de binele public. Altele încearcă să evite furtuna, ținându-se departe de mass-media și de întrebările publicului și negând existența unor probleme. Acestea creează impresia că pun interesele proprii mai presus de interesul public. Două mari companii, Johnson&Johnson și Exxon Corporation, care au trecut prin crize majore, pot fi luate drept exemple pentru cele două tipuri de comportamente comunicaționale. Compania Johnson&Johnson, victimă a unei acțiuni criminale în cazul medicamentului Tylenol², a fost apreciată pentru modul în care a gestionat situația de criză. În schimb, compania Exxon a suferit un dezastru de relații publice și a fost blamată de public pentru modul în care s-a comportat.

Succesul companiei Johnson&Johnson se datorează politicii de comunicare deschisă cu publicul, prin desfășurarea unei campanii susținute de informare publică pe toată durata crizei; se datorează de asemenea relației prietenești, parteneriale cu mass-media și credo-ului: „*Securitatea consumatorului înainte de toate*”. Campania s-a deschis cu o videoteleconferință desfășurată la New York, la care au fost conectate 30 de orașe importante. Au fost trimise pentru mass-media, 2.500 de invitații. Au răspuns invitației 500 de reprezentanți ai presei. Au fost stabilite conexiuni telefonice, în dublu sens, în Philadelphia, Chicago, Los Angeles și Washington, pentru ca reporterii să pună întrebări în direct reprezentanților firmei din New York. Reporterii din alte 25 orașe puteau auzi întrebările și răspunsurile. Teleconferința a durat 90 de minute. În cadrul ei au făcut prezentări și au răspuns la întrebări James E. Burke, director adjunct executiv, și alți membri ai conducerii companiei. Au fost prezentate noile ambalaje ale medicamentului Tylenol, mai protejate împotriva falsificării, și o casetă video cu declarația de susținere a șefului Departamentului Food and Drug Administration.

De asemenea, în cadrul teleconferinței, Burke a mulțumit presei pentru corectitudinea și responsabilitatea cu care jurnaliștii au prezentat cazurile de îmbolnăvire și deces datorate cianurilor din medicamentul Tylenol. Rar le-a fost dat

¹ Patrick d'Humières, *Management de la communication d'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 227

² „B-M's Tylenol Videoconference Makes News History”. Burson-Marsteller Viewpoint, ianuarie 1983, pag.1-2

reporterilor și editorilor să audă un asemenea compliment public. Complimentul s-a dovedit util pentru relația pe termen lung a firmei Johnson&Johnson cu mass-media.

În celălalt caz, insuccesul firmei Exxon s-a datorat atitudinii obstructioniste a liderilor, care nu au acceptat de la început informarea publicului prin presă; el a apărut și datorită creării unei relații încordate cu guvernul federal și guvernele statelor implicate în criză, care a generat percepția unei companii războinice, nepăsătoare și necooperante; de asemenea, el s-a datorat inexistenței unui plan de criză pentru riscul deversărilor accidentale de petrol.

Mai târziu, într-un interviu dat revistei *Fortune*, Lawrence G. Rawl, directorul companiei Exxon, accepta ideea că „din punctul de vedere al relațiilor publice, probabil că ar fi fost mai bine dacă aș fi fost acolo”³ (n.r. la fața locului, în Alaska). Întrebat apoi ce sfaturi ar da altor directori care ar trebui să gestioneze o asemenea criză, el a afirmat că “trebuie să ai întotdeauna un plan de relații publice chiar dacă ți-e greu să accepți ideea exploziei unei uzine chimice sau o deversare accidentală de petrol”.⁴ Puține organizații au trebuit să învețe o lecție de relații publice atât de costisitoare.

După studii îndelungate, George W. Corrick (cercetător la Universitatea din Florida de Nord) și John S. Detweiler (cercetător la Universitatea Gainesville, Florida) au ajuns la concluzia că situațiile de criză pot contribui la mobilizarea forțelor comunităților locale. „De multe ori, acțiunile cetățenilor sunt determinate de crize. Multe organizații nonprofit și grupuri de acțiune cetățenească au apărut în urma producerii unor evenimente tragice. Publicitatea făcută în cazul abuzurilor asupra copiilor, de exemplu, a determinat multe comunități să inițieze acțiuni de protejare a acestora. La fel, apelurile publice pentru ajutorarea persoanelor suferind de afecțiuni rar întâlnite pot stimula inițiative noi în domeniul sănătății. Prezentarea de către presă a condițiilor neadecvate în care locuiesc mulți oameni poate stimula formarea grupurilor de presiune în domeniul locuințelor. Multe mișcări legate de reforma justiției au început în acest fel. Multe grupuri activând în domeniul protecției mediului s-au născut și s-au dezvoltat cu rapiditate în perioadele de aprinsă controversă asupra utilității unor programe industriale și a pericolului pe care îl reprezentau pentru resursele naturale ale comunității sau pentru valoarea turistică a zonelor afectate de astfel de proiecte.”⁵

Principiul celor doi poate fi extins, fără dificultăți, dincolo de sfera organizațiilor nonprofit. Profesioniștii de relații publice pot dezvolta obiective care să urmărească mobilizarea publicului intern al organizației sau instituției, în scopul amplificării sentimentului de identificare cu organizația, comunicării mai eficiente cu patronii pe timpul crizelor.

Studiu de caz: McDonnell Douglas DC-10 stârnește valuri de loialitate

Ca urmare a prăbușirii unui avion McDonnell Douglas DC-10 pe aeroportul din Chicago la 25 mai 1979, toate cele 275 de avioane de acest tip au fost oprite de la zbor. Evenimentul a atras atenția mass-media și a opiniei publice, dând naștere la o

³ Leonard J. Theberge, „*TV Coverage of the Oil Crises: How Well Was the Public Served?*”, volume 3, Washington DC, The Media Institute, 1973-74, 1978-79

⁴ *Ibidem*

⁵ George W. Corrick și John S. Detweiler, „*Involving Community Leadership and Citizens*”, Publicat în „*The Nonprofit Organization Handbook*”, ediția Tracy D. Connors, New York: McGraw-Hill, 1980, p. 23-37

mulțime de zvonuri și speculații, ceea ce a făcut ca firma producătoare „să țină capul de afiș” pentru multă vreme în presa metropolitană.

Oficial, criza de încredere în avionul DC-10 a luat sfârșit odată cu raportul făcut de *Federal Aviation Agency* din ianuarie 1980 care a ajuns la concluzia că „s-a dovedit că avioanele DC-10 îndeplinesc toate standardele de siguranță aeriană iar interdicția de a zbura a fost nejustificată”.⁶ Dar cele opt luni de nesiguranță au lăsat urme în conștiința publică iar unele categorii de public și mijloace de presă începuseră să facă legături cu alte două accidente, din același an, în care fuseseră implicate avioane DC-10, chiar dacă accidentele nu fuseseră cauzate de erori de proiectare sau construcție ale aparatului.

În aceste condiții, primul obiectiv al departamentului de relații publice al firmei constructoare a fost acela de „a restabili încrederea în avioanele DC-10 în rândul publicului călător”.⁷

Realizarea obiectivului de restabilire a încrederii agenților de călătorii prin intermediul cărora se vindeau biletele, a echipajelor și a pasagerilor, depindea de atitudinea liniilor de transport aerian, mai precis, de continuarea achiziționării de către acestea a avionului DC-10.

Mașinile angajaților companiei, abundând de etichete exprimând încrederea în DC-10, au început să devină ceva obișnuit într-un oraș în care 80.000 de locuitori lucrau pentru McDonnell Douglas. Dar angajații nu au fost singurul public raliat companiei pe timpul crizei.

În luptă a fost implicată și o categorie specifică de lideri de opinie - vânzătorii de bilete, care vindeau aproximativ 75% din biletele de călătorie cu avionul pe toate liniile aeriene.

Alt public important utilizat ca un adevărat și eficient canal de comunicare a fost acela al angajaților companiilor de transport aerian, factor fundamental în tentativa de restabilire a încrederii în acest tip de avion.

A fost utilizată întreaga gamă a canalelor de comunicare (interpersonale, tipărite și electronice) pentru a furniza toate informațiile necesare angajaților, agenților vânzători, mass-media, investitorilor, liniilor de transport aerian și tuturor celor interesați de problemă.

Unul din cele mai eficiente mijloace utilizate a fost o broșură foarte concisă, editată în format „întrebare-răspuns”. În această broșură, departamentul de relații publice a accentuat fundamentarea științifică a datelor oferite ca răspuns la întrebări și a explicat de ce a fost necesară repunerea problemei în discuție:

„Acestea sunt fapte, nu opinii. Ele au fost stabilite de echipe independente de experți tehnici, experimentați și respectați, utilizând metode riguroase (...) Dar veștile bune rareori călătoresc atât de departe și atât de repede precum cele rele. Apărarea unui avion, chiar și atunci când ea se bazează pe mii de pagini de calcule matematice, nu poate fi o poveste la fel de dramatică, precum o calamitate care pune în discuție întregul sistem mondial de transport aerian”.⁸

2. Minimizarea daunelor produse pe durata crizei

Crizele pot izbucni oricând, în ciuda eforturilor de prevenire. De aceea, din primele momente, eforturile liderilor trebuie să fie orientate pentru localizarea și

⁶ McDonnell Douglas External Relations, *The DC-10: A Special Report*, St.Louis, Missouri și Long Beach, California, 1980

⁷ *Ibidem*

⁸ *Ibidem*

minimizarea daunelor produse în interiorul și în mediul extern al organizației puse în fața unei situații critice. Organizația trebuie să-și protejeze propriul personal, să asigure, pe cât posibil, continuarea normală a activității, să evite extinderea efectelor crizei asupra mediului înconjurător, asupra clienților sau partenerilor. „Modul în care tratați o criză în timpul desfășurării ei poate scădea sau poate crește impactul ei în mod semnificativ”⁹. În funcție de domeniul de activitate al organizației și de tipul crizei, impactul poate fi de natură politică, economică, financiară, juridică, ecologică, psihologică etc. Indiferent de situație, percepția publică este puternic influențată de altruismul pe care organizația îl probează în acțiunile sale. Dacă publicul percepe că politicile organizației sunt dominate de așa-numita psihologie a *aparității reduse în presă* și nu de protejarea vieții individuale sau a proprietății, atunci un *incident* poate lua proporțiile unei crize.

Un eveniment soldat cu răniri sau decese, cu puternică reflectare negativă în presă, se poate transforma într-o campanie mass-media, în care atenția este concentrată mai puțin asupra incidentului și mai mult asupra acțiunilor și politicilor față de clienți.

Incidentele și acuzațiile repetate pot duce la apariția unei percepții care să reliefeze lipsa de interes a organizației față de opinia publică.

Chiar organizațiile cu o puternică tradiție a relațiilor excelente cu clienții și cu mass-media pot avea probleme atunci când se instalează percepția că totul se datorează dorinței de a proteja propria imagine. Nu același lucru se va întâmpla dacă organizația probează în practică preocuparea pentru respectarea procedurilor legale, protecția bunurilor și siguranța clienților. Imaginea de organizație responsabilă se va consolida și mai mult dacă, pe timpul situației de criză, organizația se va supune controlului sau va acționa împreună cu o instituție publică recunoscută ca autoritate în domeniu (procuratură, poliție, pompieri, agenții guvernamentale, organizații neguvernamentale etc.).

Regester și Larkin, în lucrarea *Managementul crizelor și la situațiilor de risc*, oferă următoarele sfaturi care trebuie urmate pentru reducerea consecințelor crizei: dezvoltarea unei atitudini pozitive față de managementul crizelor; aducerea activității organizației la nivelul așteptărilor publicului; construirea credibilității organizației printr-o serie de fapte responsabile; utilizarea oportunităților ce apar pe parcursul crizei; numirea unor echipe corespunzătoare pentru prevenirea, gestionarea și controlul situațiilor de criză¹⁰.

Studiu de caz: Jefuirea băncii Lloyds

La 18 februarie 1982, a avut loc un eveniment definit inițial de vicepreședintele băncii, Margaret A. Merret, ca fiind „o zi obișnuită de știri pentru San Francisco”.¹¹ Dar ziarul „San Francisco Chronicle” a aflat despre producerea acestui *jaf obișnuit* și a dorit mai multe informații. În ciuda protocolului Lloyds cu privire la înștiințarea timpurie a personalului de relații publice în situația producerii unor incidente grave, ziarul aflase despre jaful de la filiala Bay Area cu 6 minute înaintea acestuia.

⁹ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 630

¹⁰ Michael Regester, Judy Larkin, *Managementul crizelor și la situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p. 200

¹¹ Margaret A. Merrett, *Interviu* acordat ziarului „San Francisco Chronicle”, Los Angeles, 19 februarie, 1982

Dezvăluirea publică a unor detalii putea afecta activitatea poliției sau dezvălui proceduri confidențiale ale băncii, însuși vicepreședintele Merrett remarcând că, indiferent de situație, „nu poți da informații în detrimentul propriei tale companii”¹².

Totuși, Lloyds avea nevoie de relații bune cu ziarul. Această situație, ca atâtea altele cu care se confruntă profesioniștii de relații publice, a fost îngreunată de cerințele conflictuale ale diferitelor categorii de public. Merrett a investit timp și eforturi pentru a ajuta reporterul să înțeleagă ceea ce trebuia înțeles. Ea a încercat în permanență să răspundă *cât mai repede și deschis posibil*, dar *întrerupând linia* când informația nu putea fi divulgată.

Înțelegerea mass-media, totuși, este un obiectiv secundar în cazul unui jaf armat. „Prima noastră preocupare este dacă e cineva rănit. După asigurarea că cel rănit este ajutat și că trauma familiei și colegilor de muncă este ușurată, preocuparea revine la reducerea inconvenientelor pentru clienți și întoarcerea la normalitate”¹³.

Merrett crede că, pentru publicul client, contează nu aducerea la cunoștință ci „modul în care se face față crizei”¹⁴.

Primul și cel mai important este obiectivul companiei sale de a preveni rănirea clienților și angajaților pe timpul unui jaf. Aceasta înseamnă „descurajarea actelor de eroism și scoaterea cât mai repede posibil a jefuitorilor din bancă”¹⁵. Luarea de note cu descrieri și alte informații pentru ajutorarea poliției este importantă, dar nu într-atât încât să se riște viața angajaților sau a clienților urmărindu-se hoții care părăsesc banca.

Alături de prevenirea rănirilor, alt obiectiv important este menținerea încrederii clienților și angajaților în măsurile de autoprotecție instituite de banca Lloyds.

Nu este posibilă prevenirea completă a delictelor, dar este realizabilă reducerea numărului de delikte prin intermediul comunicării strategice și acțiunii. Pentru descurajarea posibilităților delincvenți, vicepreședintele Merrett și omologii ei de la alte companii conlucrează cu Comitetul de Relații Publice al Asociației Bancherilor din California. Printre proiectele comune a fost și acela de a distribui angajaților băncilor postere cu *Cei mai căutați 20*. O tehnică pe cât de persuasivă, pe atât de descurajantă a fost aceea de a marca fotografiile celor arestați, în scopul de a-i identifica și a-i semna public.

3. Reducerea mediatizării negative în presă

Pe durata unei crize, există tendința ca mass-media să prezinte, cu predilecție, aspectele negative legate de activitatea organizației. În aceste momente, contează mai puțin corectitudinea și legalitatea acțiunilor anterioare, grija față de binele public pe care organizația le-a probat anterior crizei. De aceea, liderii organizației și structurile de relații publice sunt obligate să găsească mijloacele capabile să reducă mediatizarea negativă, să asigure, în același timp, o informare echilibrată a publicului. Pentru a avea succes, comunicatorii trebuie să aibă în vedere câteva aspecte care orientează activitatea jurnaliștilor pe timpul unei crize:

a) Cu cât este mai mare aura de confidențialitate percepută de mass-media, cu atât mai mari, îndelungate și inventive vor fi eforturile acesteia de a afla ceea ce este

¹² *Ibidem*

¹³ *Ibidem*

¹⁴ *Ibidem*

¹⁵ *Ibidem*

interzis. (Aceste tentative sunt facilitate de presiuni interne care pot avea ca efect scurgeri regretabile de informații).

b) Minciunile, sau ceea ce este perceput ca minciună, odată ce sunt sesizate de mass-media, vor fi considerate ca manifestări de cinism de către jurnaliști și public.

c) Eforturile de a opri, prin mijloace oneste, prezentarea nefavorabilă a unui eveniment de către mass-media, pot amplifica în intensitate, durată și inventivitate această prezentare sau chiar pot conduce la implicarea unei a treia părți văzută ca stând în calea aflării adevărului.

d) Cu cât presa percepe mai mult că o informație este ținută ascunsă, cu atât mai mari vor fi eforturile acesteia de a obține informația și de a extinde cercetarea către alte surse. „Dintre toate deciziile greșite pe care o organizație le poate lua în timpul unei crize, decizia de a întrerupe sursa de informații corecte este probabil cea mai greșită”¹⁶.

e) Cu cât presa are posibilitatea să extragă mai multe aspecte noi pe durata desfășurării evenimentului, cu atât relatarea va crește în intensitate (ca spațiu și timp alocat de către mass-media) și prezentarea se va face într-o formă specială.

f) Poate fi așteptată o relație de tip neliniar între situațiile competitive legate de accesul mass-media la informații și intensitatea, durata și cantitatea mediatizării. Se pare că, în general, cea mai redusă mediatizare va fi în situația existenței unei reduse competiții între mijloacele de comunicare în masă și cea mai mare în situațiile de competiție pentru obținerea exclusivității mediatizării.

g) Cu cât este mai mare competiția între mijloacele de informare în masă, cu atât acestea vor fi mai înclinate să accepte informații neverificate, să facă greșeli și să extindă baza cercetării informațiilor.

h) Cu cât este mai mare competiția între mijloacele de comunicare în masă și între acestea și sursele de informații, cu atât este mai mare probabilitatea potențării situațiilor explozive a escaladării conflictului. Apare posibilitatea de înmulțire a erorilor și de creștere a partizanatului din partea ambelor părți.

i) O organizație poate fi blamată în prima zi de mediatizare, după ce a dezvăluit prompt, complet și deschis o informație importantă și culpabilizatoare. Relatarea completă a situației este mai atractivă pentru mass-media și mai benefică pentru organizație decât cea tergiversată, situație care amplifică și prelungește mediatizarea negativă.

Studiu de caz: *Nixon după Watergate, sau ce înseamnă să te expui atacurilor mass-media*

Un conflict în filosofia managementului crizelor de relații publice a fost ilustrat de primul contact între Norman Nager, consultant de relații publice la Memorial Hospital Medical Center din Long Beach, și Ronald Ziegler, secretar de presă al președintelui Richard M. Nixon (acesta a fost programat pentru spitalizare imediat după demiterea din funcția de președinte).

Ziegler l-a avertizat pe Nager că „îl vom lua pe președinte de acolo și vom trage la răspundere spitalul”¹⁷ într-o conversație telefonică avută după prima mărturie a domnului Nixon în fața Curții Supreme, apoi personal dacă dorințele sale privind relația cu presa nu sunt respectate.

¹⁶ Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 630

¹⁷ Norman R. Nager, *Anatomy of the Aftermath of Cover-Ups*, Lexington, Massachusetts, 1998, pp. 198-199

El a subliniat restricțiile legale asupra divulgării de informații fără permisiunea pacientului sau reprezentantului său (n.a. Ziegler).

Când Nager a amintit de cerințele spitalului așa cum erau formulate în obiectivele de informare publică, Ziegler a folosit un cuvânt murdar. L-a folosit și înaintea cuvântului *presă*, când Nager a sugerat că domnul Nixon ar avea de câștigat în relațiile cu presa de pe urma unei politici de informare deschisă. Ziegler a dorit să mențină ceea ce el a denumit *o mediatizare redusă a bolii*, având în vedere faptul că fostul președinte era citat în fața Curții Supreme să depună mărturie în procesele foștilor săi colaboratori, condamnați ulterior.

În ciuda unor succese ale centrului medical privind deschiderea spre presă, *mediatizarea redusă* a avut ca rezultat concluzii de genul celei formulate de editorii și corespondenții lui Time:

„Același cinism de viespe a întâmpinat presa în această săptămână, la sfârșitul căreia ex-președintele va fi internat în spital... Starea sănătății îl va ajuta probabil pe Nixon să scape de a depune mărturie în fața Curții Supreme....”¹⁸

Cinismul de viespe, născut din modul în care Administrația Nixon a tratat criza Watergate, o criză care l-a forțat să renunțe la președinție, a continuat să-l urmărească chiar și când era cu adevărat bolnav, după cum indică următorul extras din transcrierea unei conferințe de presă la ieșirea sa din spital: „Reporter: Mulți oameni sunt obligați să vadă că, după un număr de ani de relativă sănătate, președintele este iar bolnav, că acum el nu poate călători, că mai este și citat în fața Curții Supreme... Acești oameni sunt mai degrabă sceptici că președintele este cu adevărat bolnav. Mă întreb cum pot unii spune că se poate opri valul acestui scepticism în creștere?”¹⁹

Aparent, lecțiile Watergate-ului nu au fost învățate. Când a trebuit să fie respitalizat la câteva săptămâni după prima internare, Nixon, împreună cu Ziegler, a cerut medicilor să păstreze secretul internării față de consultantul de relații publice al centrului medical și, în special, față de presă.

Fostul președinte Nixon a invocat legea californiană, care interzice divulgarea de informații despre un pacient neaflat în stare de urgență, fără aprobarea expresă a acestuia sau a reprezentantului său.

Dar ordinele de a ține ceva ascuns de mass-media și realitatea pot fi două lucruri diferite. Un colector de gunoarie a văzut cum Nixon a fost introdus în spital pe ușa din spate și a chemat un reporter.

Consultantul de relații publice a fost împiedicat de conducerea spitalului să coopereze cu presa. În prezența doctorilor și a agenților secreți care îl păzeau, Nixon l-a întrebat pe consultant cât de mulți reporteri erau jos.

Trăsăturile faciale căzute, fața palidă și nerasă, indicau că încearcă să zâmbească. Apoi, l-a întrebat pe Nager dacă cei de la „Los Angeles Times” erau printre ei. A fost asigurat că există și un reporter de la „Times” printre aceștia.

Fostul președinte al SUA a dat un ordin direct, interzicând furnizarea oricărei informații către presă dacă *blestematul de la Los Angeles Times este acolo*. El a refuzat să dea explicații. Omul care fusese unul dintre cei mai puternici factori executivi din lume a arătat cum înțelege el relațiile cu mass-media. A încercat să scape de un ziar dar, când a fost presat, a cerut ca toate informațiile să fie date exclusiv lui „New York Times”, chiar dacă el era spitalizat la 3000 de mile de New

¹⁸ *Nixon Depressed and Ill*, în „Time”, 23 septembrie 1974, pag.17, California, 1979-1983

¹⁹ Transcrierea conferinței de presă de la Memorial Hospital Center din Long Beach, California, 4 octombrie 1974

York și la mai puțin de 10 mile de Los Angeles. Restul presei putea obține informații numai de la „New York Times”.

Centrul medical a dat informația simultan la „Associated Press” și la „United Press International”, urmând imediat un briefing cu reporterii adunați, inclusiv Jessy Ruthlow de la „Los Angeles Times”.

Interesul mass-media a fost atât de mare, încât John Brewer, redactor de știri al biroului *Associated Press* pentru Los Angeles, a spus că fotografia cu N. Nager anunțând știrea la conferința de presă și cu textul însoțitor au fost difuzate în aproximativ 80 țări.

4. Transformarea crizelor în oportunități

Am abordat până în prezent tehnicile de prevenire a crizelor, de minimizare a pagubelor la cel mai redus nivel posibil și de reducere a mediatizării negative. În unele cazuri, însă, o criză poate dezvălui cât de rațională este politica unei organizații, atât de rațională încât criza să aibă o finalizare benefică pentru organizație. Multe crize generează posibilități de apariție a noi inițiative și oportunități de consolidare a reputației organizației. Ele pot încuraja concentrarea eforturilor pentru atingerea obiectivelor finale ale organizației proprii sau ale clientului. Prin natura ei, de eveniment public, criza propulsează brusc în atenția opiniei publice chiar și cea mai obscură organizație, asigurându-i o vizibilitate pe care, în starea de normalitate, prin activitatea curentă, nu putea să o obțină.

Oportunitățile pe care le oferă criza sunt legate de: demonstrarea viabilității organizației; posibilitatea managementului de a gestiona asemenea crize; evidențierea structurilor organizației capabile să administreze crize și să aibă reacții oportune în asemenea situații; posibilitatea mobilizării resurselor necesare depășirii situațiilor dificile și restabilirii stării de normalitate.

Cu acest prilej, personalul organizației își poate demonstra atașamentul la valorile organizației, prin comportament și acțiune, asigurând o atitudine favorabilă a mediului social în care acționează organizația. În această situație este foarte importantă cooperarea și comunicarea în interiorul organizației, sprijinul acordat aplicării strategiilor manageriale de rezolvare a situațiilor critice și implementarea măsurilor care să producă schimbarea. De asemenea, organizația poate folosi vizibilitatea dobândită pentru promovarea produselor și serviciilor sale, comunicarea valorilor organizației, a strategiilor și politicilor sale legate de relațiile cu clienții, partenerii și cu celelalte categorii de public relevant pentru activitatea sa.

Studiu de caz: Ford și United Auto Workers stabilesc o nouă agendă de lucru sau cum poate fi stins un război vechi prin apariția unui nou pericol

Sindicatul lucrătorilor din industria de automobile americană (UAW) a votat în 1982 pentru stingerea conflictului tradițional cu unul din cei trei mari producători americani de autoturisme, și anume Ford.

În plin viespar al unui complex de crize ce depășiseră cadrul obișnuit al grevelor cu încetarea producției, atât managementul concernului, cât și muncitorii au renunțat la negocierile anterioare de tipul cerere-amenințare-contra-cerere pentru creșterea salariilor și reducerea beneficiilor patronatului, în favoarea luării în considerare a unui pact, considerat revoluționar, între Ford și sindicate.

În momentul începerii negocierilor, o combinație de forțe generate de mediul socio-economic turbulent amenința deopotrivă conducerea concernului și sindicatele:

recesiunea piețelor; competiția acerbă a producătorilor japonezi; reducerea spiralei vânzărilor de automobile produse de Ford și creșterea spiralei concedierilor muncitorilor cu înaltă calificare; scăderea încrederii din partea investitorilor; experimentele economice la nivel federal care au sporit sentimentul de neliniște pe Wall Street și Main Street; situația aproape dezastruoasă ce plana asupra capitalei industriei de automobile americane, Detroit, asupra orașelor și statelor vecine, și chiar asupra multor localități îndepărtate care erau legate de existența industriei de automobile, în special cea de asamblare.

Producătorii de automobile și unii economiști au previzionat că salariile mai mari și concesiile în privința beneficiului făcute de Ford vor contribui la creșterea costurilor autovehiculelor și la reducerea vânzărilor, acestea ducând, la rândul lor, la reduceri de personal și mai mari într-o economie prost pregătită să facă față unor concedieri masive.

Erau posibile alte greve și acțiuni de concediere - sau, mai rău - închiderea pe termen lung a liniilor de asamblare și reducerea câștigurilor pentru muncitori și companie în egală măsură. Dar, în 1982, Ford și liderii UAW au luat inițiativa istorică de a întrerupe ciclul confruntărilor trecute în care declinul vânzărilor conducea automat la concedierea a mii de muncitori și în care chiar și perspectiva concedierilor putea influența lumea să investească sau să cumpere mai puțin.

Japonezii, și la fel ca ei și observatorii americani ai industriei auto japoneze, ajunseseră de mult la concluzia că ceea ce contribuia la o mai mare productivitate a muncitorilor în Japonia era identificarea angajaților ca participanți implicați, loiali și protejați de companii loiale acestora.

Înțelegerea din 1982 dintre Ford și UAW și stingerea conflictului aveau la bază asigurarea prin contract a locurilor de muncă, indiferent de evoluția economiei, eliminând influența conceptului crizelor ciclice în industria de automobile prin mutarea accentului pe construirea unei forțe de muncă competitive.

***Studiu de caz:** Fuziunea dintre Thyssen și Krupp - o căsătorie din interes, dar și un exemplu de mobilizare reușită a categoriilor de public intern și extern ale unei organizații pentru a transforma o criză de proporții în oportunitate*

În primăvara anului 1997, colosul industrial german Krupp a fost autorul unei tentative de preluare ostilă a rivalului său, Thyssen.

Motivele erau foarte simple. Toate marile companii siderurgice europene fuzionaseră între timp, devenind adversari redutabili pentru Krupp. Astfel, în Franța, grupurile Sacilor și Usinor au fuzionat, formând grupul Usinor-Sacilor, privatizat în 1995 și care astăzi ocupă locul trei pe plan mondial. În Marea Britanie, British Steel a fost privatizat încă din 1989.

În aceste țări, fuziunile coloșilor oțelului au fost *dictate de stat*, care era proprietarul de drept al acestora și care i-a privatizat, apoi, pentru a-i face mai competitivi. În schimb, în Germania Federală, guvernele regionale ale landurilor, care dispun de puteri importante, s-au opus multă vreme fuziunilor, sinonime cu pierderea locurilor de muncă și închiderea unor uzine.

Ce avea de câștigat concernul Krupp lansând tentativa de preluare ostilă a grupului Thyssen?

Preluând compania Thyssen, Krupp își elimina un rival; își mărea forța pentru a face față mai ușor competiției extrem de dure de pe piețele externe; se putea debarasa, treptat, de cele trei furnale învechite din Dortmund - o povară pe care o purta de ani de zile.

Ce s-a întâmplat? Începând cu 18 martie 1997, Krupp a oferit deținătorilor de acțiuni la compania Thyssen 435 DM pentru o acțiune, adică oferea un premiu de 25% din valoarea acțiunii, calculată la ora de închidere a bursei în ziua precedentă (17 martie). Motivul declarat al acestei tentative de preluare ostilă - unică în istoria concernului - era, conform oficialilor concernului Krupp, „pre-condiția necesară pentru ca, mai târziu, Krupp și Thyssen să fuzioneze într-o companie puternică și competitivă pe plan internațional”.²⁰

Pentru a rezista asalturilor lui Krupp, Thyssen a inițiat o amplă campanie de câștigare a simpatiei publice, și-a mobilizat angajații și a reușit să implice în luptă chiar și sindicatele din siderurgie, care sunt foarte sensibile la acțiunile ce pot avea ca efect reducerea locurilor de muncă în domeniu. Acțiunile s-au derulat rapid:

- începând cu 20 martie, au demarat protestele angajaților de la Thyssen;
- la 24 martie, consiliul muncitorilor de la Thyssen s-a întrunit și a hotărât organizarea unei ample manifestații de protest la Frankfurt, capitala financiară a Germaniei. Locul de desfășurare nu a fost ales întâmplător, deoarece toată lumea știa că tentativa de preluare ostilă era sprijinită financiar de cele mai mari bănci din Germania, Deutsche Bank și Dresdner Bank;
- în aceeași zi, filiala lui Dresdner Bank din Hattingen (în nordul Germaniei) a fost distrusă în urma unui atentat cu bombe;
- la 25 martie a avut loc o mare demonstrație a muncitorilor din industria germană a oțelului, cu participarea a peste 30.000 de oameni, pentru a demonstra împotriva *americanizării* industriei germane;
- starea de confuzie și încordarea au crescut permanent pe fondul unei intense mediatizări pe plan intern și internațional, al amplificării manifestărilor de protest și implicării grupurilor radicale de stânga de care Germania nu a dus niciodată lipsă.

De remarcat că toate aceste acțiuni se desfășurau în paralel cu negocierile purtate între cele două grupuri. Nu există date certe privind implicarea lui Thyssen în aceste acțiuni, dar este cert că Thyssen a avut foarte mult de câștigat de pe urma lor.

Guvernul social-democrat din Renania de Nord-Westfalia a mandatat doi mediatori pentru a favoriza o soluție negociabilă între cele două grupuri, vizând evitarea unei absorbții pur și simplu care ar fi dus la o reducere și mai mare a locurilor de muncă.

Începând cu 25 martie, Krupp a renunțat la tentativa de preluare ostilă a grupului Thyssen, iar cele două companii au anunțat că explorează alte posibile forme de cooperare, Krupp angajându-se să nu reînnoiască în viitor încercarea de preluare prin forță.

Soluția finală: mariajul sectoarelor producătoare de oțel ale celor două grupuri (o fuziune limitată, și nu o preluare, așa cum dorise inițial Krupp) prin care lua naștere o societate comună, Thyssen Krupp Stahl AG, a treia în topul grupurilor siderurgice europene și a cincea pe plan mondial, în care Thyssen are o participare de 60% iar Krupp o participare de 40%.

Concluzia: Deși ambele grupuri aveau interese comune impuse de evoluțiile de pe piețele externe și erau supuse la presiuni identice din partea firmelor concurente, ele au ales strategii diferite de acțiune. Krupp, după repetate runde de negocieri în care nu a reușit să ajungă la un compromis cu Thyssen, a optat pentru preluarea

²⁰ Richard Cheney, *PR to the Rescue in Takeover Battles*, „PR Quarterly”, 28, nr.1, Spring 1983, pp. 23-26

forțată a rivalului cu ajutorul celor mai mari bănci din Germania, interesate într-o concentrare benefică a capitalului, creșterea competitivității firmelor germane pe piața europeană și mondială a oțelului.

Thyssen a adoptat o strategie defensivă foarte mobilă, implicând categoriile de public intern și extern, mai ales angajații, sindicatele de ramură și guvernele landurilor. Declarațiile oficialilor de la Thyssen, care exprimau dorința de a se opune acestei tentative de preluare ostilă, în stil american, neconformă cu spiritul orientat spre consens al țării, precum și perspectiva concedierilor iminente ce ar fi urmat preluării grupului Thyssen de către Krupp, au generat acțiuni de o extraordinară amploare, acțiuni care au obligat grupul Krupp să renunțe la tentativa de „înghițire” a rivalului și să accepte o unificare în care grupul Thyssen deține majoritatea acțiunilor. Iată cum o criză, administrată inteligent, se poate transforma într-o oportunitate.

5. Evitarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al mediatizării

Acceptarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al mediatizării creează organizației probleme deosebite privind comunicarea internă și externă. Mass-media este agresivă în cererile ei de informare, în special dacă nu poate obține informațiile din altă parte. Din dorința de a reduce presiunea asupra organizației, departamentele de relații publice alimentează mass-media cu informații ce devin disponibile pe măsură ce evenimentele se desfășoară. Rezultatul se concretizează într-o *mediatizare intensă și de durată care depășește, de cele mai multe ori, proporțiile reale ale crizei*. Mult mai benefică pentru organizație și pentru rezolvarea crizei este însă oferirea de la început a întregii cantități de informație disponibilă și reducerea, astfel, a mediatizării intense. O asemenea practică reduce apetitul presei de a publica, în serial, articole elaborate, cu elemente de senzațional, care alimentează curiozitatea și interesul publicului pentru evenimentele create de criza organizației.

Mediatizarea îndelungată generează necesitatea unei comunicări oportune cu angajații, pentru a evita ca aceștia să-și ia informațiile din presă. Datorită presiunilor și cererilor multiple de informații la care sunt supuși liderii organizației, există riscul supraexpunerii. Totuși, managementul trebuie să folosească toate oportunitățile de a se întâlni cu presa și a-și prezenta mesajele pe baza unei strategii elaborate din timp.

Competiția dintre reprezentanții mass-media pentru titluri de prima pagină și reportaje bune poate avea ca rezultat punerea de întrebări înșelătoare, utilizarea surselor fără nume sau chiar proferarea de amenințări. Dar, dacă liderii organizației și specialiștii de relații publice sunt cooperanți, ei pot pretinde fair-play și decență de la reporteri, stabilind de comun acord regulile de bază ale informării și comunicării.

Studiu de caz: Seattle First National Bank, sau de ce nu trebuie să rămâi prea mult timp pe creasta valului

În 1982, când Penn Square Bank din Oklahoma City a falimentat și a fost închisă, deponenții au fost despăgubiți de către Federal Deposit Insurance Corp (FDIC) iar băncile legate de aceasta prin investiții majore s-au trezit implicate în mediatizarea negativă a evenimentului. Fiind a XVIII-a bancă din S.U.A. ca mărime, Seattle First National Bank a fost prima care a anunțat și detaliat implicarea cu Penn Square și impactul pe care prăbușirea acestei bănci îl putea avea asupra propriei sale sănătăți fiscale. Seattle First a comunicat, de asemenea, și măsurile pe care intenționa să le ia: concedierea a 400 de angajați și demiterea a doi vicepreședinți. Timp de trei

săptămâni, banca a primit peste 400 de apeluri de la mass-media naționale, locale și de specialitate, bucurându-se de o mediatizare pe care a apreciat-o ca fiind *echilibrată și corectă*.

Studiu de caz: Mariajul dintre Hill and Knowlton, Inc (relații publice) și J. Walter Thompson (reclamă) sau ce înseamnă un mariaj în care mirii nu știu chiar totul unul despre celălalt

În 1980, când Hill and Knowlton, Inc. (relații publice) s-a unit cu J. Walter Thompson C. (reclamă), formând grupul JWT (Group), cu președintele acestui grup lucra unul din vicepreședinții lui Hill and Knowlton, Donald C. Deaton. Într-o zi de vineri, februarie 1982, el aștepta cifrele pentru trimestrul IV, când a fost sunat la telefon fiind convocat la o întâlnire târzie de președintele grupului. El a aflat că un consilier din afară a descoperit nereguli financiare la unitatea de programe TV, nereguli care puteau avea impact asupra profitului nu numai pe anul anterior (1981), dar și pe precedenții trei ani.

Deaton a notat că singurul lucru bun a fost că ziua de luni care urma era o sărbătoare națională, așa încât piețele erau închise, ceea ce a dat lui JWT Group un răgaz de 3 zile. Unitatea era responsabilă pentru numai aproximativ 2% din venit, dar efectul a fost deducerea a 30,5 mil. \$ din câștigurile pe o perioadă de 4 ani și costuri suplimentare de peste 10 mil. \$ în anul 1982 pentru încheierea operațiunii. Deaton spune că sprijinul i-a venit de la angajamentul ferm pentru comunicare al lui D. Johnston de la JWT Group și de la statul major de sprijin format pentru implementarea măsurilor de remediere a situației.

Mediatizarea a însumat până la 200 de apeluri telefonice pe zi, folosirea extensivă a scrisorilor și mesagerilor, plus multe întâlniri. Așa cum notează Deaton: „Noi am respectat cu strictețe strategia stabilită în ziua în care am discutat problema. Am identificat audiențele și am comunicat cu fiecare, clar și consistent. Nu am pierdut timpul cu speculații sau comunicarea de nume, le-am spus povestea așa cum o cunoșteam, actualizând-o și amplificând-o pe măsură ce evenimentele se desfășurau”.²¹

Povestea a fost prezentată complet la știri pe durata întregii perioade de desfășurare, mare parte din timpul consumat de mass-media pentru mediatizarea evenimentului fiind consumat pentru procesul intentat de Marie Luisi, care fusese vicepreședinte la JWT pentru cumpărarea spoturilor publicitare și care fusese demisă. Luisi a reclamat faptul că organizația cunoscuse încă din 1978 faptul că existau probleme în acest sector.

Dezacordul era în legătură cu *depozitarea* timpului (time banking) în care programele sunt date la schimb stațiilor TV pentru timpul de emisie comercial. Timpul este *depozitat* pentru viitorii clienți și apare în acte ca *bun contabil*. Bunurile unității de programe TV arătau bine pe hârtie, dar nu au arătat la fel de bine la revizia făcută de consilierii externi.

Deaton a considerat că mediatizarea problemei în mass-media generală și de specialitate, mai ales în presa scrisă, nu a provocat pagube companiei datorită deschiderii comunicării. Financiar, închiderea anului 1982 a lăsat JWT Group exact acolo unde fusese înainte de izbucnirea crizei.

²¹ David E. Clavier, Frank B. Kalupa, *Corporate Rebuttals to Trial by Television*, „PR Review”, 9, nr. 1, Spring 1983, p. 24-36

6. Evitarea confruntării deschise cu mass-media

Deși o asemenea acțiune nu este foarte indicată, o organizație poate intra într-o confruntare deschisă cu mass-media atunci când:

- interesele sale pe termen lung sunt amenințate de relatările negative ale unei prese ostile, iar posibilitățile de a-și transmite mesajele proprii sunt obstrucționate;
- există percepția că o parte a presei s-a coalizat pentru desfășurarea unei campanii denigratoare, fără o legătură directă cu realitatea directă din organizație;
- există divergențe evidente de interese între organizație și mass-media (de natură economică: acordarea/neacordarea de publicitate, acordarea/neacordarea de sponsorizări; de natură juridică: reglementarea accesului și difuzării informațiilor, dreptul la protejarea imaginii publice și a vieții personale etc.).

Șansele organizației de a avea succes într-o asemenea confruntare sunt determinate de următorii factori: mărimea și importanța economică, politică și socială a organizației; percepția publică privind *intangibilitatea* organizațiilor statului de drept; capacitatea unor organizații de a polariza și alia forțe sociale, lideri de opinie, mijloace de comunicare în masă pe teme concrete, de larg interes public, în situații de excepție, pe o durată limitată de timp; existența concurenței în spațiul mediatic și a unor divergențe de interese între reprezentanții mass-media.

Mijloacele la care poate apela o organizație în cazul confruntării directe cu mass-media sunt diverse, în funcție de situația concretă. Astfel, atunci când relatările negative ale unor mijloace de presă sunt incorecte, fără o legătură directă cu realitatea concretă din cadrul organizației, liderii acesteia pot face apel la *dreptul la replică*, pe care, în mod normal, presa trebuie să-l publice în condițiile prevăzute de normativitatea în vigoare. În caz contrar, organizația poate apela la sprijinul altor publicații sau poate cumpăra spațiu editorial (sau publicitar) pentru a-și promova propriile mesaje și a asigura informarea corectă a publicului.

În situații extreme, când constată declanșarea unei campanii de presă susținute, care pune în pericol existența sau interesele sale economice, organizația poate apela la rezolvarea pe cale juridică a conflictului. Chiar și în acest caz, organizația este obligată să facă publice motivele pentru care a apelat la această soluție extremă și să continue să colaboreze cu celelalte segmente ale mass-media pentru a-și asigura sprijinul sau, cel puțin, atitudinea neutră a acestora.

Întotdeauna când alege calea confruntării, organizația trebuie să se asigure că beneficiază de susținerea publicului relevant pentru activitatea sa (salariați, clienți, parteneri, colaboratori, lideri de opinie etc.). „Intrarea în ring cu presa cere un consilier de relații publice de categoria grea, în încrengătura de idei și de cunoștințe despre abordarea poziției companiei din punct de vedere politic, economic și social (...) Problema este că, cu cât este adoptată o acțiune mai agresivă, cu atât încrederea publicului este mai zdruncinată”²².

Chiar și în situații favorabile organizației, credem că aceasta nu trebuie să aibă o confruntare deschisă cu presa. O asemenea confruntare este inegală și rareori benefică pentru organizație și public. Confruntarea poate fi percepută diferit la nivelul diverselor categorii de public și poate induce o opinie defavorabilă organizației. Mass-media au posibilitatea și instrumentele necesare pentru a realiza curente de opinie, atitudini și acțiuni concertate împotriva organizației. Prin impunerea unor teme

²² Doug Newsom, Judy VanSlike Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 656

sensibile pentru opinia publică (corupție, șomaj, faliment, crimă organizată, diferențieri sociale, sărăcie etc.) presa poate determina coalizarea unor forțe sociale sau chiar intervenția unor organisme guvernamentale împotriva organizației. Capacitatea de persuasiune a mass-media conferă credibilitate informațiilor difuzate care, de cele mai multe ori, devin mai importante decât realitatea concretă. Statutul conferit presei într-o societate democratică face ca orice acțiune îndreptată împotriva mijloacelor de comunicare în masă să fie etichetată ca o măsură antidemocratică.

În planul credibilității, chiar dacă a avut succes în confruntarea cu mass-media, câștigul organizației este limitat în timp iar pierderile mass-media sunt nesemnificative. Pierderea confruntării, de regulă previzibilă, generează consecințe negative în toate domeniile de activitate ale organizației prin deteriorarea gravă a imaginii sale publice.

Studiu de caz: Mobil Co., sau dacă este bine să fii „obraznic” cu mass-media

Una din primele companii care și-au ridicat cu tărie glasul în disputele cu mass-media a fost Mobil Co., când s-a angajat într-o luptă verbală foarte aprinsă cu mass-media de știri în anii '70. Pentru Mobil, preluarea ofensivei părea critică pentru supraviețuirea corporației în timpul a ceea ce ei știau că va fi o serioasă penurie de petrol. Compania a decis că nu trebuie să accepte orice și tot ce urma să relateze presa despre ea, și și-a construit un program agresiv de relații publice, program care în timp a fost imitat și de alții.

Director al campaniei de relații publice era vicepreședintele lui Mobil, Helbert Schmertz. Mobil a început să cumpere spații de reclamă în ziarele metropolitane cele mai importante pentru comentarii editoriale. Când articolele din presă erau răuvoitoare (în concepția lui Mobil), spațiul editorial era cumpărat pentru a-i nominaliza pe ofensatori, a prezenta poziția lui Mobil și a oferi fapte fără a intra în dispute cu caracter insultător. Suplimentar, președintele consiliului lui Mobil și factorii executivi s-au întâlnit cu comitetele editoriale ale mass-media tipărite cele mai importante - ziare și magazine - pentru a răspunde la întrebări și a dezbate problemele care aveau impact asupra industriei petrolului și a companiei lor.

Acceptarea confruntării cu mass-media necesita ca specialistul în relații publice să fie foarte competitiv pe târâmul ideilor și să cunoască cum să mânuiască poziția economică, socială și politică a companiei. Mai mult, aplicarea unor programe agresive, având caracter ofensiv, necesită cunoștințe complete despre industrie și despre toți factorii care afectează climatul opiniei publice. În unele cazuri, precum cel a lui Mobil, aceasta înseamnă să te aperi în interiorul profesiei. Unii specialiști de relații publice au fost foarte critici față de postura agresivă a lui Mobil și au acuzat-o de promovarea unui spirit profund defensiv în locul celui de asumare a responsabilității sociale.

Scriind despre Mobil în „PR Journal”, consultantul în probleme de comunicare, Richard Detwiler, a apreciat că „a-ți apăra drepturile în gura mare pare să fie mai mult o persuasiune cu productivitate redusă”.²³ Detwiler îl citează pe Herbert D. Manelovey, o autoritate în materie de comunicare, spunând că publicul se revoltă în tăcere împotriva unor astfel de metode de comunicare. Wall Street Journal s-a referit la „surprinzătoarea ostilitate publică a companiei” (Mobil) iar Forbes a notat că

²³ Richard Detwiler, *The Myth of Persuasion*, „PR Journal”, aprilie 1984, pp. 52-54

„strălucirea de maimuță a lui Mobil ar putea fi amuzantă dacă nu ar fi atât de serioasă”.²⁴

Repercusiunile atitudinii lui Mobil s-au resimțit în înfrângerea ofertei de preluare ostilă, în 1982, a companiei Marathon, o companie petrolieră mai mică. Richard E. Cheney a discutat rolul pozitiv al relațiilor publice în astfel de bătălii de preluare pentru companiile ce fac obiectivul acestor lupte. Consilier de relații publice al lui Marathon, el a consemnat faptul că Marathon era o companie populară printre angajații și locuitorii orașului (Findlay, Ohio). În situații critice, spune Cheney, un client are o activitate de relații publice atât de slabă încât, dacă întreabă pe managerii companiei ce gândesc angajații acesteia despre preluare, ei răspund că i-ar întreba, dar aceștia sunt în grevă. Situația lui Marathon era o bună bază de construcție pentru relații publice și „Wall Street Journal” a notat că decizia judecătorească a fost puternic influențată de campania de relații publice lansată de Marathon când lupta pentru preluare a ajuns în fața Curții. Un avocat al lui Mobil a fost citat ca spunând că argumentele tactice (politice) au ajutat în a convinge Curtea de Apel, care a audiat cazul, că o combinație Mobil-Marathon ar fi ceva *imoral*. Ceea ce se întâmplase a fost că Marathon mobilizase toate forțele, angajați și localnici, pentru a condamna atitudinea ostilă a lui Mobil, acțiune pe care „Wall Street Journal” a considerat-o ca fiind o campanie de tip gherilă foarte eficace.

Campania lui Mobil din anii '70 și acțiunile de răspuns ale altor corporații au fost generate de reportaje de investigare nefavorabile ale unor programe TV ca *60 de minute* (CBS) cu Mike Wallace.

Doi cercetători în probleme de comunicare, David E. Clavier și Frank. B. Kalupa, au studiat situația creată și au identificat trei probleme implicate în astfel de conflicte: criticarea organizațiilor de către mass-media; noile tehnici de răspuns ale firmelor criticate (începând cu 1970); problemele legate de responsabilitate și performanță, în special ale mass-media. Rezultatul studiului a arătat că sursa originară a informațiilor, mass-media de știri, își pierde din credibilitate când atacă firmele. De asemenea, ei avertizează că efectele pe termen lung ale credibilității mass-media trebuie încă analizate și că munca cercetătorilor oferă sprijin celor atacați.

În sprijinul acestor concluzii pot fi aduse și noile studii ale Media Institute, o serie de trei volume canalizată pe mediatizarea la televiziune a crizelor petroliere. Cercetătorii au concluzionat că mediatizarea prin televiziune este aceea care provoacă firme ca Mobil să se angajeze în luptă. Rezultatul final este acela că, indiferent de impactul asupra mass-media, cel care pierde în realitate este publicul.

7. Promovarea noii identități a organizației, generată de rezolvarea crizei organizaționale

În majoritatea cazurilor, criza de imagine provoacă o criză organizațională. Ca urmare, nu este suficient să rezolvăm numai criza de imagine, ci se impune cu necesitate rezolvarea crizei organizaționale (sau stoparea iminenței acesteia) și promovarea noii identități a organizației. În acest mod, avem șansa de a compatibiliza comportamentul organizațional cu noua imagine creată și să reglăm emiterea mesajelor despre organizație în funcție de aceste două componente esențiale. În caz contrar, se va produce o ruptură semnificativă între starea organizației afectate de criză și imaginea pe care dorim să o construim. Efectul va fi dezastruos pentru organizație.

²⁴ *Ibidem*

Unele companii aflate în criză au reușit să treacă cu succes testul compatibilității dintre performanțele organizației și imaginea sa publică. Elementele identității „concură la conturarea unei atitudini generale de sprijin atunci când o organizație se confruntă cu o situație de criză: cu cât identitatea (...) este mai puternică, cu atât mai mare este disponibilitatea publicului de a înțelege dificultățile firmei și de a-și manifesta solidaritatea față de ea”²⁵.

Studiu de caz: Dow Chemical își reface imaginea publică

Compania Dow Chemical, al doilea producător de chimicale ca imagine în SUA, a fost principalul furnizor de substanță defoliantă denumită *Agent portocaliu* pentru guvernul SUA pe timpul războiului din Vietnam. Defoliantul conținea și o cantitate mică de dioxină, despre care s-a afirmat mai târziu că produce cancer. Din această cauză, compania Dow a fost implicată în mai multe procese intentate de veterani ai războiului din Vietnam, care solicitau plata unor daune materiale. Din această cauză, compania a suferit o pierdere importantă de credibilitate și reputație publică. Mai mult decât atât, în 1981, un raport al Agenției de Protecție a Mediului (EPA) acuza compania Dow de contaminarea apelor râului Michigan cu dioxină. Pentru a-și apăra poziția, firma și-a pus în funcțiune lobby-ul, acțiune care a înrăutățit relațiile cu EPA. Ca urmare, în vara anului 1983, Dow Chemical a trebuit să combată o glumă lansată de David Stringham, director adjunct al Diviziei de administrare a deșeurilor din cadrul Oficiului Regional Chicago al Agenției de Protecție a Mediului (EPA). Gluma era următoarea: *Cum se citește dioxină? Unii oameni citesc D-O-W*.

Pentru a rezolva situația de criză, conducerea companiei a efectuat studii pentru a determina nivelul imaginii publice a companiei și a identifica publicul-cheie al companiei.

Au fost intervievați salariații și liderii companiei pentru a le afla opiniile. A fost, de asemenea, comandat un sondaj de opinie independent pentru a afla atitudinile liderilor comunității, ale mass-media și ale reprezentanților guvernamentali.

Rezultatele sondajului au arătat că firma Dow era cunoscută ca „o companie izolată și arogantă, care evită compromisurile – o relație pe care o companie modernă și-o poate permite numai dacă este imorală”²⁶.

Pentru a nu mai perpetua această imagine negativă, conducerea companiei a decis că principalul obiectiv trebuie să fie următorul: „a face din Dow Chemical cea mai apreciată companie în rândul oamenilor care îi pot influența viitorul”.

Strategia cuprindea următoarele puncte:

1. Schimbarea *practicilor* companiei înaintea schimbării percepției publice.
2. Îmbunătățirea comunicării cu publicul-țintă relevant.
3. Coordonarea eforturilor filantropice cu acțiunile de relații publice pentru a mări audiența publică a acestora.
4. Dezvoltarea unor programe care să demonstreze schimbarea politicilor firmei.
5. Implementarea unei politici de informare publică pe termen lung, pentru recâștigarea importanței firmei.

²⁵ Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 223-224

²⁶ Paul Blustein, *Poisoned Image, Dow Chemical Fights Effect of Public Relations Outcry over Dioxin Pollution*, „Wall Street Journal”, 28 iunie, 1982, p. 1, 20

Pentru îndeplinirea strategiei, au fost aplicate următoarele tactici:

1. Pentru îmbunătățirea relației cu presa a fost înființată o linie telefonică gratuită, deschisă 24 de ore pe zi, și s-a făcut reclamă acesteia în ziare, pentru a anunța jurnaliștii că firma Dow este gata să răspundă la orice întrebare.

2. Fiecare lider din conducerea companiei care ar fi putut avea contacte cu presa a fost instruit privind desfășurarea unor relații eficiente cu jurnaliștii și necesitatea de a le răspunde la întrebări în mod profesionist.

3. Ajutată de alte companii, Dow Chemical a înființat și finanțat un centru de pregătire a jurnaliștilor pentru domeniul industriei chimice, la Școala de Jurnalism a Universității Missouri.

4. Cercetătorii de la Dow au fost trimiși, în mod regulat, în diferite orașe pentru a da interviuri la presă referitoare la standardele de protecție a mediului, managementul reziduurilor periculoase și securitatea uzinelor chimice.

5. A fost înființat un program de prezentări publice ale liderilor companiei în rândul grupurilor civice și de protecție a mediului.

6. Directorilor celor 65 fabrici locale din SUA li s-au dat fonduri pentru a organiza vizite ale populației în fabrică și a organiza grupurile de voluntari.

7. *Rapoartele de interes public* publicate de Dow pe probleme economice și politice sunt trimise, regulat, la 60.000 de lideri de opinie.

8. Dow contribuie anual cu un milion de dolari la programul național de educație care promovează importanța transplantului de organe și necesitatea donatorilor.

9. Campania națională de publicitate nonprofit se focalizează pe beneficiile cercetărilor companiei Dow și pe modul în care munca lucrătorilor săi ajută alți oameni.

După doi ani de eforturi, un sondaj independent a demonstrat că firma Dow se bucura de o atitudine foarte favorabilă din partea clienților, cercetătorilor și angajaților. A crescut, de asemenea, cu 60 de procente, nivelul de apreciere al presei, iar publicația *Washington Journalism Review* constata că eforturile de relații publice ale companiei Dow au fost mai mari decât ale oricărei companii chimice din lista celor 500 citate de revista *Fortune*.

* * *

În concluzie, refacerea imaginii publice a organizației este o acțiune complexă, deloc ușoară și deseori destul de costisitoare. Modalitățile de abordare și tehnicile folosite trebuie să fie în concordanță cu situația specifică a organizației aflate în criză. Important de reținut este că nici o strategie de imagine nu poate da rezultate pozitive dacă nu sunt rezolvate mai întâi problemele legate de funcționarea organizației și de gestionarea riscurilor la adresa comunității. În tot acest demers, relația cu presa este la fel de importantă ca managementul strategic al organizației. Fără un plan de relații publice, nu pot fi gestionate corespunzător percepțiile și atitudinile publicului intern și extern al organizației.

Întrebări și probleme:

1. De ce este percepția publică atât de importantă pentru succesul unei organizații?
2. Explicați dublul rol al specialiștilor în relații publice în relația dintre organizație și mass-media.
3. Dacă ați face o ierarhie a tehnicilor prezentate în curs, care vi s-ar părea mai importantă? Argumentați.
4. Analizând fiecare caz prezentat, ce alte măsuri ați fi propus liderului organizației în cauză? Întocmiți o listă cu „puncte tari” și „puncte slabe” ale comportamentului public al organizațiilor.
5. Puteți identifica alte tehnici de rezolvare a crizelor de imagine care nu au fost prezentate în curs? Întocmiți o listă a lor și argumentați-le.
6. Analizați conceptul „criza ca oportunitate”. Cum apreciați importanța aplicării lui în gestionarea crizelor de imagine cu care se confruntă organizațiile?

Activități practice:

Alegeți o organizație reală. Studiați istoricul ei și identificați: tipurile de criză cu care s-a confruntat, strategiile folosite pentru rezolvarea lor și efectele asupra imaginii. Analizați critic activitatea de relații publice. Propuneți alte variante de rezolvare a crizelor.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL Jacqueline, GIUST-DESPRAIRIES Florence, RIDEL Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998
- BRODI E. W. *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. New York, Praeger, 1991
- COMAN Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- GRANT Wendy, *Rezolvarea conflictelor*. Editura Teora, București, 1997
- JACKSON Patrick, *Public Relations Practices*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap. 9
- McLONGLIN Barry, *Risk and Crisis Communication*. Editura Mc Longlin Multimedia Publishing Ltd, Ottawa, 1996
- NEWSOM Doug, TURK VANSLIKE Judy, KRUCKEBERG Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003
- NUDELL Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- REGESTER Michael și LARKIN Judy, *Managementul crizelor și la situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003
- SCOTT M. Cutlip, ALLEN H. Center, GLENN M. Broom, *Effective Public Relations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs; New Jersey, 1994
- STANCU V., STOICA M., STOICA A., *Relații publice. Succes și credibilitate*. Editura Concept, București, 1997
- WILCOX Dennis L., AULT Phillip H., AGEE Warren K., *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publishers, Inc., 1992

TEMA 10

COMUNICAREA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ - Ghid practic -

Cum recunoașteți o criză?

De fapt, răspunsul la această întrebare nu este atât de simplu cum pare inițial. El trebuie să se bazeze pe o cunoaștere profundă a stării de normalitate a organizației și pe o analiză complexă a situațiilor noi în care aceasta își desfășoară activitatea. Există, desigur, unele aspecte care pot constitui semnale de avertizare pentru liderii organizației: *creșterea bruscă a vizibilității în mass-media, reducerea vânzărilor și a cifrei de afaceri, rezilierea unor contracte, mișcări sociale, retragerea sprijinului politic* etc. Acestea pot constitui punctul de plecare în determinarea existenței unei situații de criză în care este implicată organizația proprie, tipul și amploarea crizei, măsurile ce trebuie luate pentru rezolvarea acesteia.

Unele organizații sunt atât de hotărâte să fie văzute gestionând o criză, încât se află într-o semipermanentă stare de criză. Organizațiile pot, de asemenea, să fie vinovate de subestimarea daunelor pe care le poate produce un incident sau o acuzație - în special în fața opiniei publice. Cele mai răspândite două greșeli sunt: neînțelegerea naturii și amplitudinii unui eveniment, a unei probleme și preluarea controlului asupra unei probleme care nu este de competența organizației.

Gestionarea situațiilor de criză, a problemelor riscante – care afectează securitatea, sănătatea sau stabilitatea financiară a publicului, mediul înconjurător etc. - va implica foarte rar un număr mare de oameni. În cea mai mare parte, publicul va judeca răspunsul la criză al unei organizații aproape numai pe baza știrilor mass-media. În acest fel, percepția publicului despre răspunsul sau acțiunile unei organizații va fi în cea mai mare măsură determinată de modul în care aceasta comunică.

Comunicarea în situații de criză este parte componentă a procesului de management al crizei și cuprinde acțiunile de gestionare a strategiei, mesajului, timpului și canalelor de distribuție necesare pentru comunicarea eficientă cu presa, angajații, clienții, consumatorii și factorii de decizie. Comunicarea în caz de criză trebuie să se focalizeze pe facilitarea dezamorsării crizei prin metode de comunicare eficientă și rapidă. „Altfel spus, o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze și chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului”¹.

Factori care influențează comunicarea în situații de criză:

- creșterea exponențială a cererii de informație din partea mass-media și a publicului;
- lipsa ori cantitatea redusă de informație difuzabilă, disponibilă la nivelul liderilor organizației, la un moment dat;
- timpul redus aflat la dispoziția liderilor organizației pentru verificarea informațiilor despre starea organizației și despre evoluția evenimentelor;

¹ Cristina Coman, *Relațiile Publice și mass media*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 231

- necesitatea stringentă de asigurare a unității de mesaj la nivelul organizației și a informării coerente și compatibile a publicului (*voce unică* și conducere unitară);
- nevoia de conservare a canalelor de comunicare uzitate de organizație până la declanșarea crizei și deschiderea unor canale noi;
- creșterea încărcăturii psihologice (emoționale) a mesajului atât la nivelul emițătorului cât și la nivelul receptorului;
- creșterea ritmului de transmitere a mesajelor, cu mult peste media normală;
- creșterea posibilității de distorsionare a mesajelor prin canalele de comunicare mediată;
- creșterea vizibilității comunicatorilor, până la apariția riscului supraexpunerii;
- creșterea rolului comunicării directe și diminuarea rolului comunicării mediate;
- accentuarea necesității informării cu prioritate a publicului intern;
- creșterea rolului salariaților, clienților și colaboratorilor ca multiplicatori de imagine pozitivă și canale de comunicare directă;
- existența unei diferențe vizibile între organizație, mass-media și public privind percepția asupra riscurilor și a modului de a reacționa la ele.

Înțelegerea percepției publicului asupra riscului este esențială. Modul cum este perceput riscul diferă deseori de riscul măsurat obiectiv. Aflați cum percepe publicul riscul și țineți cont de acest lucru când comunicați cu el. Când publicul este îngrijorat, nu ignorați acest lucru. Nu spuneți niciodată publicului că „nu ar trebui să se îngrijoreze”. Mai bine încercați să descoperiți sursa îngrijorării. Orientați efortul de comunicare spre înțelegerea riscului. Implicați și presa în acest demers, astfel încât atunci când apar probleme acestea să fie mai bine înțelese și relatate mai imparțial. Dacă publicul percepe un produs chimic ca foarte toxic, atunci va reacționa pe baza acestei percepții. Dacă publicul se așteaptă să nu existe nici un risc asociat cu o inițiativă anume, un produs sau un proces, atunci va răspunde având această așteptare în minte.

Gestionarea percepției și așteptărilor publicului reprezintă un element-cheie pentru obținerea înțelegerii și sprijinului de care organizația are nevoie în situații dificile. De aceea, „un factor important în procesul creării unei conștiințe a riscului este comunicarea, în special comunicarea instituțională”².

Strategia de comunicare

O comunicare eficientă pe timpul situațiilor de criză trebuie să se desfășoare pe baza unei strategii care presupune următoarele:

- ✓ *Pregătirea echipei de gestionare a crizei.* Stabilirea politicii de informare publică și a mesajelor de bază. Informarea cu prioritate a celei de gestionare a crizei cu privire la reacțiile publicului, presei și acționarilor, astfel încât să nu opereze în necunoștință de cauză.
- ✓ *Informarea publicurilor-cheie:* parteneri, clienți, furnizori, reprezentanți ai puterii locale și centrale, politicieni etc. Relațiile cu comunitatea sunt și mai importante când problemele de risc sunt specifice unui anumit loc de muncă sau fabrică. Comunitatea care este în imediata apropiere sau este potențial

² Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 69

afectată de procesele ce se petrec la fabrică va avea, în mod normal, cel mai important rol în determinarea succesului programului de comunicare în caz de risc.

- ✓ *Anticiparea și rezolvarea nevoilor jurnaliștilor.* Competiția între mijloacele de presă este reală. Există termene limită care trebuie respectate. Presa scrisă are nevoie de documentare cât mai complete și de fotografii, radioul are nevoie de voci autorizate iar televiziunea de imagini de la fața locului.
- ✓ *Pregătirea canalelor prin care publicul poate exprima opinii:* linii telefonice gratuite, rețelele de calculatoare, sistem de fax la cerere, întâlniri publice.
- ✓ *Asigurarea vizibilității pe timpul crizei.* Tăcerea și invizibilitatea sunt semne ale lipsei de voință, ale incompetenței și fricii, care pun sub semnul întrebării faptul că respectiva criză este sub control.
- ✓ *Gestionarea mesajului:* păstrarea mesajului clar, sincer și consistent. Dacă mesajul este fals, prematur sau nebazat pe fapte și informații care sunt accesibile publicului, *atunci nu trebuie difuzat.*
- ✓ *Gestionarea percepției care reflectă competența, adevărul și transparența.* Presa și publicul reacționează mai ales pe baza percepțiilor de competență, adevăr, deschidere, transparență etc. Dacă nu se comunică aceste valori, atunci poate să apară percepția opusă. Dacă se instaurează o percepție negativă încă de la începutul unui răspuns în caz de criză, ulterior este foarte greu de înlăturat.
- ✓ *Corectarea imediată a relatărilor neadevărate din presă și care sunt orientate pe un drum greșit.*
- ✓ *Realizarea comunicării interne înaintea efectuării declarațiilor publice.* Începeți întotdeauna efortul de comunicare pe probleme de risc cu angajații proprii. Ei pot fi deseori cei mai înverșunați critici și vor avea un rol vital în credibilitatea efortului de comunicare cu exteriorul. De asemenea, angajații pot descoperi problemele foarte devreme, acționând ca niște semnale de avertizare timpurie. Ei pot fi și cei mai buni ambasadori ai organizației dacă sunt bine informați când încearcă să ajute efortul de comunicare.
- ✓ *Păstrarea contactului cu familiile victimelor.* Dacă acestea vor primi toate știrile din presă, atunci încrederea în abilitățile și cinstea organizației scade.
- ✓ *Comunicarea, imediat ce pot fi confirmate, a tuturor știrilor, bune sau rele;* chiar dacă este o veste proastă ea trebuie să ajungă imediat la toate canalele mass-media deodată. Nu etalați în public prea multe știri proaste, ele vor fi publicate cu prioritate.

Literatura de specialitate ne oferă mai multe tipuri de strategii de comunicare utilizate de organizații pentru evitarea erodării imaginii sau pentru refacerea imaginii afectate de criză. Vom prezenta modelele elaborate de W. L. Benoit, W. T. Coombs, Th. Libaert.

Modelul elaborat de W.L. Benoit: a) *strategiile negării* (negarea faptelor reproșate); b) *strategiile eludării responsabilității* (reducerea responsabilității instituției pentru faptele reproșate); c) *strategiile reducerii caracterului periculos al actului* (se afirmă că faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par), care presupun șase direcții de acțiune: obținerea sprijinului, reducerea sentimentelor negative, diferențierea, transcenderea, atacarea atacatorului, compensarea; d) *strategiile de corectare* (organizația trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse); e) *strategiile de umilire* (organizația își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare)³.

Modelele elaborate de W. T. Coombs:

1) *Strategiile de Răspuns la Criză :*

- a) *strategiile negării* (nu există nici un fel de criză);
- b) *strategiile distanțării* (acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație);
- c) *strategiile intrării în grații* (câștigarea simpatiei publicului pentru activități valorizate pozitiv de către acesta);
- d) *strategiile umilirii* (obținerea iertării publicului);
- e) *strategiile suferinței* (asumarea suferințelor produse de criză)⁴

2) *Strategiile de Comunicare de Criză:*

- a) *pocăința* (organizația își cere iertare pentru acțiunile sale);
- b) *acțiunea de remediere* (organizația încearcă să repare daunele provocate de criză);
- c) *intrarea în grații* (recâștigarea simpatiei publicului);
- d) *justificarea* (prezentarea riguroasă a faptelor);
- e) *scuza* (organizația nu a intenționat să facă rău);
- f) *negarea* (nu există nici o situație de criză);
- h) *atacarea acuzatorului* (afectarea imaginii acuzatorilor)⁵.

Modelul elaborat de Th. Libaert: a) *strategiile de recunoaștere* („Când firma își acceptă responsabilitatea, se bazează adesea pe o teorie a jocului ... Strategia recunoașterii este fondată pe un pariu: posibilitatea de a dobândi circumstanțe atenuante, sau chiar de a-și îmbunătăți capitalul de imagine”⁶); b) *strategiile proiectului lateral* („deplasarea punctului de vedere al problemei de rezolvat spre o altă abordare”⁷), care se aplică în patru forme: deplasarea locului dezbaterii, strategia contraatacului, teoria complotului, acuzația externă (strategia ierarhică, strategia „putea fi și mai rău”, strategia pistei anexe, strategia evitării unui rău mai mare,);

³ W.L. Benoit, *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995, pp. 75-95

⁴ W.T. Coombs, *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the „Appropriate” Crisis-Response Strategies*, „Management Communications Quarterly”, 1995, pp. 449-453

⁵ W.T. Coombs, *An Analysis Framework For Crisis Situations: Better Responses for Better Understanding the situation*, „Journal of Public Relation Research”, vol.10, nr.3/1998, pp.179-181

⁶ Thierry Libaert, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008, p. 52

⁷ *Ibidem*, p. 54

c) *strategiile de refuz* („Absența recunoașterii responsabilității nu înseamnă respingerea totală a comunicării și nu este însoțită în mod automat de explicații necesare justificării poziției alese”⁸), cu cinci forme principale: strategia negării, strategia tăcerii, strategia Țapului ispășitor, strategia schimbării, strategia verigii lipsă.

Ca o concluzie, vom spune împreună cu Thierry Libaert că „pot fi imaginate și alte tipuri de discurs. Relațiile dintre ele sunt flexibile și strategiile se interpenetrează frecvent”⁹.

Construirea mesajelor

Mesajele nu sunt doar o serie de date statistice, comparații, justificări sau glume. Mesajele eficiente sunt rezultatul unui proces de armonizare a scopurilor comunicatorului cu nevoile audienței-țintă. Mesajele devin semnificative dacă:

- ✓ **Sunt simple.** La televiziune, 60% din mesaje vin din surse nonverbale, 37% din ton și atitudine și 3% din surse verbale.
- ✓ **Sunt diversificate.** Cu cât sunt implicate mai multe organe de simț, cu atât mesajul este transmis mai clar. De regulă, doar **cuvintele însele nu sunt de ajuns** („cuvintele semnifică, dar nu cuprind”- Saint d' Exupery, *Citadela*).

Conform sondajului Biroului American de Publicitate, oamenii își aduc aminte: 10% din ceea ce citesc, 20% din ceea ce aud, 30% din ceea ce văd și 50% din ceea ce revăd. De asemenea, culorile materialelor de prezentare măresc atenția și reamintirea de la 55% până la 78%.

Tabelul de mai jos reflectă condițiile pe care trebuie să le îndeplinească mesajele pentru a atrage atenția, a fi înțelese, a fi crezute și a fi luate drept plan de acțiune de către cei care le percep:

Mesajele vor.....	Dacă.....
atrage atenția	<ul style="list-style-type: none"> * vor fi acceptate de către mass-media; * folosesc fraze memorabile; * nu sunt încărcate de prea multe cuvinte; * sunt comunicate dinamic; * sunt ajutate de imagini sau un fundal care completează mesajul.
fi înțelese	<ul style="list-style-type: none"> * sunt folosite cuvinte simple; * sunt relevante pentru situația în care se află audiența.
fi crezute	<ul style="list-style-type: none"> * vin de la o organizație cu o bună reputație; * sunt transmise de un comunicator credibil; * sunt comunicate într-o manieră credibilă și cu sinceritate; * sunt relatate obiectiv, cu compasiune și dăruire; * sunt transmise într-o manieră nepartizantă.
fi luate drept plan de acțiune de către audiență	<ul style="list-style-type: none"> * includ instrucțiuni clare; * sunt urmate de comunicări consistente, clare și frecvente; * sunt transmise unei audiențe-țintă pregătite cu cunoștințele și instrumentele necesare acțiunii; * sunt repetate de cei care au influențe asupra audienței.

⁸ *Ibidem*, pp. 57-58

⁹ *Ibidem*, p. 64

Thierry Libaert afirmă că, pentru garantarea eficacității mesajelor transmise, organizația trebuie să respecte două principii: principiul realității și principiul coerenței. *Principiul realității* se manifestă pe două niveluri: nivelul emoțional și nivelul factual. Nivelul emoțional reflectă impactul unei crize care poate deforma comunicarea, imprimându-i un sens negativ, prin bruieră transmiterii mesajului. Nivelul factual prinde contur mai ales în situațiile când cei responsabili de situațiile create nu își asumă responsabilitatea. Exemplul invocat de autor se referă la cazurile de prezumții de finanțare din partea unor partide politice, când principalii responsabili se declară iresponsabili, determinând erodarea credibilității discursului. „În opinia publică, șeful nu poate fi perceput ca dezinteresat față de partea financiară a acțiunii publice. Implicarea lui este atât de mare, încât orice declarație contrară, inclusiv una întemeiată, apare suspectă, chiar mincinoasă”¹⁰. *Principiul coerenței* este analizat, de obicei, sub două aspecte: coerența în cadrul discursului și coerența argumentelor. Coerența în cadrul discursului invocă logica drept o condiție esențială a credibilității unei argumentații. „Fiecare termen trebuie să fie univoc și bine cântărit”¹¹. Coerența argumentelor impune legătura logică între mesaje. Ea facilitează „posibilitatea utilizării mai multor tipuri de mesaje, cu condiția ca inclusiv logica înlănțuirii să fie respectată. Altfel, memoria mediatică va ști să amintească incompatibilitatea discursului și să-i ruineze credibilitatea”¹².

Pe timpul crizei, se impune cu necesitate informarea cu prioritate a publicului intern. Personalul organizației nu trebuie să afle din presă ceea ce se întâmplă în organizație. Desfășurătorul unei prezentări interne, pentru directorul executiv sau pentru angajați în caz de incident sau urgență, va cuprinde următoarele:

1) Ce s-a întâmplat?

- ✓ enumerați pur și simplu faptele;
- ✓ oferiți **informații de bază**;
- ✓ canalizați-vă pe incidentele-cheie care au condus la eveniment, fără a intra însă în posibilele cauze.

2) Unde s-a întâmplat?

3) Când s-a întâmplat?

4) Cât de serios este evenimentul, mărimea pagubelor, etc.

5) Cum s-a întâmplat?

- ✓ relatați cronologia cunoscută a evenimentelor;
- ✓ analizați dacă sunt cunoscute cauzele;
- ✓ stabiliți dacă nivelul de cunoaștere a cauzelor poate schimba strategia de răspuns.

6) Responsabilitatea

- ✓ **cine** este cel care răspunde de problemă?
- ✓ **a acceptat** persoana desemnată **responsabilitatea**?
- ✓ **poate răspunde** persoana desemnată: **imediat?/în viitorul apropiat?/cu profesionalism?**
- ✓ care este **rolul jucat de fiecare membru** al echipei de conducere?

¹⁰ *Ibidem*, pp. 64-65

¹¹ *Ibidem*, p. 65

¹² *Ibidem*

7) Răspunsul la incident

- ✓ de ce este nevoie pentru a răspunde?
- ✓ care sunt beneficiile răspunsului?
- ✓ care sunt deficiențele în capacitatea de a răspunde?
- ✓ ce măsuri au fost luate?; personalul și echipamentul necesar/disponibil pentru punerea în aplicare a măsurilor.

8) Problemele de compensații și răspundere financiară. Care sunt prevederile legale în această problemă?

9) Impactul și reacțiile probabile

- ✓ pentru clienții direcți;
- ✓ pentru clienții indirecti, plătitori de taxe, acționari;
- ✓ grupuri de interes special.

- **Probleme internaționale**, care sunt acestea și dacă sunt relevante.

10) Presa

- ✓ care este interesul presei la nivel local, regional național și internațional?; numărul telefoanelor primite și al interviurilor realizate; prezența presei la locul evenimentului;
- ✓ de unde primește presa informațiile?
- ✓ au fost articole neadevărate?; dacă da, ce s-a întreprins pentru a fi corectate?
- ✓ care sunt problemele pe care este focalizată presa?
- ✓ ce se face pentru a rezolva problemele presei?
 - procesul de strângere a informațiilor;
 - identificarea purtătorului de cuvânt;
 - declarații scrise, vorbite;
 - documentare;
 - informări, briefing;
 - interviuri

11) Stabilirea informărilor/briefing-urilor

- ✓ cine va participa;
- ✓ ce se va comunica;
- ✓ unde va avea loc;
- ✓ când.

Responsabilitățile comunicatorului:

- ✓ Se asigură că nu devine o problemă însăși calitatea comunicării.
- ✓ Conduce procesul de comunicare într-un mod mai degrabă proactiv decât reactiv.
- ✓ Ține un control ferm asupra celor care vorbesc în numele organizației. Ori de câte ori este posibil, limitează comunicarea la o singură persoană.
- ✓ Utilizează rolul public al directorului executiv sau al directorului companiei pentru a maximiza beneficiile comunicării; acestea trebuie să se mențină în cadrul mesajului stabilit. Nu trebuie să creeze știri în mod accidental. Informează în mod riguros toți oficialii-cheie înaintea oricărui anunț și inventariază toate întrebările incomode pentru a asigura consistența mesajelor.
- ✓ Demonstrează că îi pasă de oameni. Apreciază teama publicului, nu o neagă.

Sugestii pentru comunicatori

1) *Faceți din comunicare o prioritate*

- ✓ anticipați și îndrumați, nu doar reacționați;
- ✓ fiți vizibil, nu ascuns;
- ✓ fiți organizat și coerent;
- ✓ răspundeți cererilor presei.

Fiți convins că o criză survine prevenindu-vă puțin sau deloc. După terminarea evenimentelor se descoperă deseori că semnalele de avertizare timpurii nu au fost luate în seamă.

2) *Nu vă bazați doar pe presă*

- ✓ Presa joacă un rol important în crize, dar nu este singurul jucător.
- ✓ Pentru succes, sunt vitale canale clare și directe de comunicare cu toate organizațiile relevante, cu agenți, acționari, comunități.

3) *Este ușor să gestionați o problemă greșită*

- ✓ Descoperiți problema reală, care poate fi acoperită, difuză sau ascunsă.
- ✓ Presa determină deseori problema. Este vital să priviți problema din perspectiva presei (sau a grupurilor credibile, cu un profil înalt) dacă problema va fi înfățișată în acest mod publicului.
- ✓ Sugerați managementului obiective clare pentru a asigura restaurarea ordinii și revenirea la normal.

4) *Presă poate ajuta la răspunsul dumneavoastră sau îl poate distruge*

- ✓ ziariștii află deseori primii, chiar înaintea dumneavoastră;
- ✓ ziariștii raportează timpuriu și constant;
- ✓ vă pot transmite mesajul mai departe;
- ✓ pot preveni publicul;
- ✓ decid rapid în timpul crizei cine este credibil și cine nu;
- ✓ dacă încercați să îi evitați, vor găsi alte surse, fără beneficiul punctului dumneavoastră de vedere;
- ✓ țelurile dumneavoastră sunt să fiți onest, accesibil, comunicativ și vizibil.

5) *Dacă așteptați ca înainte de a comunica să știți totul, nu veți spune nimic niciodată*

- ✓ Într-o criză, o mare parte din timp se cheltuie în încercarea de a descoperi fapte și a clarifica confuzia.
- ✓ Programele pregătite în prealabil vă vor permite să reacționați rapid și să oferiți informații exacte și coerente.

Principii de comunicare eficientă în caz de criză

1. *Într-o criză, problemele se schimbă rapid*

- ✓ Când o problemă este trecută în planul doi, va apărea alta.
- ✓ Nu vă lăsați prins doar în rezolvarea problemelor de ieri.
- ✓ Anticipați succesiunea problemelor, dezvoltați scenarii de tipul „*ce-ar fi dacă*”.
- ✓ Acționați imediat și cu siguranță.

2. *Desemnați un singur purtător de cuvânt* – „mai multe creiere, o singură gură”

3. *Comunicați devreme și des*

- ✓ Primele câteva ore reprezintă o oportunitate ideală pentru a defini imaginea asupra organizației, pentru a influența cele relatate de presă și pentru a orienta percepția publicului.
- ✓ Comunicând devreme, arătați că nu aveți nimic de ascuns.
- ✓ Folosiți mijloacele pregătite din timp - declarații inițiale, documentare - pentru a oferi informația chiar înainte de a ști totul.
- ✓ Comunicând des, împiedicați vidul informațional pe care presa îl poate umple cu fapte minore, irelevante, care vor impune povestea presei ca știre.
- ✓ Comunicând des, deveniți mai mult decât alții o sursă credibilă de informații.

4. *Încurajați abordarea „pe ușa din față”*. Primiți presa pe ușa din față, pentru ca să nu folosească fereastra laterală sau ușa din spate (ex-angajați, surse fără nume etc.).

5. *Luați-o înaintea evenimentelor*. Anticipați vestea proastă și pregătiți mijloacele pentru presă - documentare, istoria evenimentelor etc. - în așa fel încât să comunicați chiar înainte de a fi prea multe de spus.

6. *Dacă sunt știri proaste, comentați-le*

- ✓ Dacă presa sau altcineva descoperă știri proaste, iar dumneavoastră nu le comentați, veți fi bănuțit că încercați să le ascundeți.
- ✓ Fiți o sursă credibilă de fapte verificabile.

7. *Trimiteți toate știrile proaste deodată* – „Aveți o zi a veștilor proaste și nu o lună”. Dacă există un număr de situații jenante apărute în presă, reale sau bănuțite, anunțați-le pe toate deodată. Acest mod vă dă o zi proastă în loc de o lună proastă.

8. *Nu încercați să intrați singur în bucluc*. Dacă nu sunteți centrul crizei, evitați atragerea tirului asupra dumneavoastră prin comentarii nepregătite și acțiuni care lasă audiența perplexă. Nu vă arătați proactivi doar de dragul de a fi.

9. *Încetați acțiunea când sunteți în inferioritate*. Dacă, în mod clar, pierdeți jocul și tot ceea ce spuneți este subevaluat, atunci retrageți-vă și reveniți într-o altă zi, când timpul a vindecat rănilor și o nouă perspectivă a fost deschisă.

10. *Învățați de pe urma dezastrelor*. Efectuați o analiză la sfârșitul crizei – nu pentru a identifica vinovații, ci pentru a învăța din cele întâmplate și pentru a putea aplica cele învățate într-o nouă situație de criză.

PLANUL DE COMUNICARE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

Un plan eficient de comunicare în situații de criză trebuie:

- ✓ să definească strategiile de răspuns care pot fi implementate când apar crizele;
- ✓ să asigure resurse de comunicare și responsabilități;
- ✓ să permită ajungerea la audiența-țintă cu mesaje-cheie;
- ✓ să permită managerilor comunicării în situații de criză să lanseze informații publice și campanii de relații publice imediat sau în timpul desfășurării crizei.

Elementele principale ale unui plan de comunicare în situații de criză sunt:

1. IDENTIFICAREA CRIZELOR POTENȚIALE

Se identifică și se analizează problemele sau evenimentele care pot genera o criză. Se întocmesc următoarele documente:

- ✓ liste cu cele mai importante evenimente (incidente, accidente etc.) care au avut loc în organizație în ultimii 10 ani;
- ✓ liste cu evenimentele care pot să apară în noile condiții de funcționare a organizației.

2. ANALIZA AUDIENȚEI

Se stabilește publicul-țintă pentru organizație în timpul crizei. Analiza va scoate în evidență categoriile de public-țintă, locul și rolul acestora, stabilind o ierarhie bazată pe relevanță și importanță.

3. STABILIREA ECHIPEI DE COMUNICATORI ÎNITIALE

Această echipă este alcătuită din personalul specializat în relații publice sau personalul operațional local, specific diferitelor domenii de activitate. Membrii echipei sunt pregătiți să dea mesaje limitate și să răspundă întrebărilor inițiale ale presei, înainte de sosirea echipei de comunicare în caz de criză.

4. PREGĂTIREA ECHIPEI DE COMUNICARE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

Echipa de comunicare în situații de criză trebuie să aibă o competență mai largă. Ea va cuprinde specialiști din toate domeniile de activitate ale organizației și din toate structurile importante ale acesteia. Ea va fi condusă de membri ai managementului organizației, care au putere de decizie.

5. DESEMNAREA PURTĂTORULUI DE CUVÂNT

Purtătorul de cuvânt poate fi cel stabilit înainte de apariția crizei sau poate fi numit numai pentru situații de criză. El trebuie să fie un bun specialist în relații publice și un bun cunoscător al activității organizației.

6. PREGĂTIREA MIJLOACELOR NECESARE

Este necesară pregătirea unei varietăți de mijloace, pentru a putea reacționa oportun în situații de criză. Sunt incluse aici: comunicate inițiale de presă și mesaje (pregătite pentru toate tipurile potențiale de crize, evenimente sau probleme), anunțuri, documentare, foi cu desfășurarea evenimentelor, casete video și audio, anunțuri pe Internet sau e-mail, linii telefonice și fax gratuite, canale pentru anunțuri de urgență etc.

7. STABILIREA CANALELOR DE DIFUZARE

În funcție de categoriile de public-țintă, trebuie stabilite și canalele de difuzare a informațiilor: canale directe (briefing-uri, adunări publice, telefoane etc.) și canale indirecte (scrisori, e-mail-uri, mass-media etc.).

8. STABILIREA CONTACTELOR CU PRESA

Crearea posibilității de răspuns rapid prin identificarea persoanelor de legătură la fiecare mijloc de presă (ziariști acreditați), a numerelor de telefon, stabilind, pentru situațiile dificile, pe cine sunați, când sunați și cum rezolvați problema.

9. PREGĂTIREA CENTRULUI DE PRESĂ

Se stabilesc membrii centrului de informare dintre specialiștii în domeniul relațiilor publice, în domeniul comunicării telefonice, în domeniul informaticii etc. Ei trebuie să dispună de linii telefonice, stații de radio portabile, telefoane celulare, calculatoare și alte mijloace necesare informării în interiorul și exteriorul organizației.

10. PREGĂTIREA UNOR LISTE DE TELEFOANE UTILE

Se pregătesc liste cu numere de telefon care se actualizează permanent. O listă trebuie să cuprindă pe toți cei care sunt desemnați să răspundă în cazul unei crize, incluzând și pe experții din diferite domenii de activitate. Numerele de telefon se schimbă des, ceea ce înseamnă că aceste liste trebuie verificate și aduse la zi cel puțin o dată pe lună. Va fi realizat, de asemenea, un sistem de anunțare a personalului în cazul întreruperii liniilor telefonice.

11. PREGĂTIREA PERSONALULUI DE REZERVĂ ȘI ADMINISTRATIV

Pentru toate structurile implicate în gestionarea crizei, trebuie stabilit personal de rezervă adecvat. Dacă o criză durează mai mult de 24 de ore, este necesară planificarea înlocuirii personalului.

12. IDENTIFICAREA PARTENERILOR ÎN GESTIONAREA CRIZEI

Capitolul parteneri include: personalul de intervenție de urgență (pompieri, jandarmi, armata, poliția, ambulanța etc.), structuri guvernamentale, asociații

industriale, grupuri pentru protecția mediului, grupuri comunitare, oficiali în domeniul sănătății și siguranței etc. Este esențială stabilirea unor legături puternice cu aceste organizații pentru că ele au un rol major în restabilirea situației normale și pentru că, de obicei, sunt percepute de public ca fiind mai credibile.

13. PREGĂTIREA PERSONALULUI IMPLICAT ÎN GESTIONAREA CRIZELOR

Toate persoanele care trebuie să comunice pe timpul crizei vor fi instruite. Pregătirea trebuie să pună accentul pe următoarele activități:

- ✓ înțelegerea riscurilor și a formelor de manifestare a crizelor;
- ✓ cunoașterea modalităților de comunicare cu publicul intern și extern în mod direct sau prin presă;
- ✓ formarea deprinderilor de a răspunde la întrebări dificile;
- ✓ întocmirea planurilor și realizarea mijloacelor pentru comunicarea în situații de criză (istoricul organizației, rapoarte de mediu, hărți și grafice, date biografice despre lideri, documentare despre mijloacele de producție, infrastructură și angajați, lista produselor și serviciilor realizate de organizație și caracteristicile acestora etc.).

14. TESTAREA PLANURILOR

Toate planurile de comunicare trebuie să fie testate periodic. Se va efectua o simulare spontană sau pregătită. Se includ reprezentanți externi – alte organizații, presa și grupuri comunitare. Se testează nu numai procedurile, dar și echipamentul și proviziile care trebuie să fie într-o stare bună și imediat disponibile.

15. ACTIVITĂȚI DE COMUNICARE

1) În primele două ore de la producerea crizei

- ✓ alegerea planului adecvat;
- ✓ culegerea informațiilor despre evenimente;
- ✓ definirea naturii crizei;
- ✓ stabilirea purtătorului de cuvânt;
- ✓ confirmarea faptelor printr-un comunicat inițial de presă;
- ✓ pregătirea materialelor pentru presă.

2) Următoarea etapă

- ✓ intrarea în acțiune a echipei de management al crizei;
- ✓ informarea mass-media prin comunicate de presă ulterioare, documentare, declarații de presă etc.;
- ✓ anunțarea acțiunilor pe care le întreprinde organizația pentru rezolvarea problemei; nu trebuie ascunse lucrurile evidente; presa poate afla și credibilitatea organizației poate fi pierdută;
- ✓ păstrarea evidenței relatărilor către presă și a modului cum au fost folosite și interpretate informațiile furnizate;
- ✓ analiza conținutului știrilor apărute în presă la intervale regulate, pentru a înțelege tendința informării prin mass-media;
- ✓ stabilirea mesajelor credibile și transmiterea lor prin mass-media.

16. MONITORIZAREA

Este vital pentru echipa de comunicare în caz de criză să urmărească și să măsoare reacția publicului și a presei. Este necesară alocarea de personal pentru:

- ✓ monitorizarea tuturor canalelor mass-media;
- ✓ analiza de conținut a tuturor știrilor de presă;
- ✓ analiza comentariilor și întrebărilor puse pe Internet;
- ✓ stabilirea tendințelor/direcțiilor comentariilor și întrebărilor puse de personalități și lideri de opinie;
- ✓ ascultarea activă a opiniilor comunității și înțelegerea problemelor cu care se confruntă datorită crizei din organizație.

17. ACTIVITĂȚI POST-CRIZĂ

După ce criza s-a terminat, se va trece la:

- ✓ difuzarea unui comunicat final în care se trage concluzia asupra celor întâmplate și asupra pașilor ce se vor parcurge pentru restabilirea normalității;
- ✓ realizarea unui program de comunicare internă pentru a împărtăși învățămintele și concluziile rezultate pe timpul crizei;
- ✓ audiențe și scrisori pentru cei care au fost afectați de criză;
- ✓ scrisori de mulțumire organizațiilor partenere și celor care au participat la gestionarea crizei.

18. EVALUAREA

De îndată ce criza a încetat și atenția presei a scăzut în intensitate este necesară analiza comunicării pe timpul crizei, care să includă:

- ✓ analiza mesajelor emise;
- ✓ analiza opiniei și atitudinii publicului;
- ✓ reacțiile angajaților și sugestiile lor pentru îmbunătățirea comunicării;
- ✓ reacția/concluziile din partea organizațiilor partenere și a altor colaboratori.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt, în ordinea priorităților, principalele aspecte de care trebuie să se țină seama în comunicarea pe timpul crizelor?
2. Cum diferențiați mesajele pentru fiecare categorie de public? Există mesaje principale și secundare?
3. De ce trebuie acordată atenție specială comunicării interne?
4. Care este rolul activităților de cercetare în prevenirea crizelor și în pregătirea pentru acestea?
5. Enumerați și argumentați etapele pregătirii și derulării unui plan de comunicare pentru situații de criză.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. În rolul specialistului în comunicare analizați modul în care s-a desfășurat comunicarea într-o situație de criză parcursă de organizație.

Pregătiți un plan ideal de comunicare pe care îl veți propune liderului organizației pentru îmbunătățirea comunicării organizației în situații de criză.

Bibliografie selectivă

- BENOIT W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995
- BRODI E. W., *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. New York, Praeger, 1991
- COMAN Cristina, *Relațiile Publice și mass media*, Iași, Editura Polirom, 2004
- COMAN Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- COOMBS W.T., *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the „Appropriate” Crisis-Response Strategies*, „Management Communications Quarterly”, 1995
- COOMBS W.T., *An Analysis Framework For Crisis Situations: Better Responses for Better Understanding the situation*, „Journal of Public Relations Research”, vol.10, nr.3/1998
- CORNELIUS Helena, FAIRE Shoshana, *Știința rezolvării conflictelor*. Editura Științifică și Tehnică, București, 1996
- COVELLO Vincent, *Environmental Communication Reference Guide*. Center for Risk Communication, Hyattsville, Maryland, USA, Guild Inc., 1994
- DATEN A., *Le perete des repères. Les enjeux de la communication en temps de crise*. În: *Armées d’aujourd’hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998
- LIBAERT Thierry, *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck, 2008
- McLONGLIN Barry, *Risk and Crisis Communication*. Editura McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, 1996
- NUDELL Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PINSdorf Marion K., *Communication when Your Company Is under Siege; Surviving Public Crisis*. Lexington, Massachusetts, 1987
- SCHREIVOGEL Paul A., *Communications in Crisis*. Nashville, Nelson, 1972
- VUARBOT G., *Conduire la communication de crise*. În: *Armées d’aujourd’hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998