

# COMUNICAREA *comunicarea* DE CRIZĂ *de criza*

---

Proiect realizat de Denisa Tudor  
Facultatea de Administrație și Afaceri, ARPAM I



# Ce este comunicarea de criză?

Comunicarea de criză este comunicarea dintre organizație și publicurile sale înainte, în timpul și după evenimentele negative. Această comunicare este astfel proiectată încât să reducă elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizației.

*„(...) o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze și chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului.” (Coman, 2001)*

# Ce este criza?

**criză**, crize

---

1. „o perioadă, în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare” (Zamfir, Vlăsceanu, 1993, p. 145)
2. „acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă și cu o rezolvare nesigură,, (Boudon et al., 1996, p. 73)
3. „ultima fază a unui lanț de disfuncționalități care pune în pericol reputația și stabilitatea organizației” (Libaert, 2008, p. 1)

## Iaurturi Danone cu fructe, suspectate de contaminare cu dioxină

Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor (ANSVSA) a dispus retragerea de pe piață a unor loturi de iaurt Danone cu fructe, ca urmare a unei suspiciuni de contaminare a unui ingredient cu dioxină, compania confirmând retragerea iaurturilor de pe piață.

## UPDATE | Protecția Consumatorului: Gheață infectată cu bacterii periculoase, în sucurile de la KFC. Ce spune compania



Cristian Anton

Actualizat pe 22 oct. 2019, 19:05



Inspectorii de la Protecția Consumatorilor au descoperit bacteria Clostridium, bacterii coliforme și enterococi în gheața produsă de KFC, a declarat marți directorul general al Autorității Naționale pentru Protecția Consumatorilor (ANPC), Paul Anghel, potrivit Agerpres. Una din locațiile KFC în care gheața testată a ieșit pozitivă la testul pentru bacterii a fost cea din Vitan.

### The Red Cross' Rogue Tweet: #gettingslizzerd On Dogfish Head's Midas Touch

Red-Cross' Rogue Tweet

By Dean Praetorius

Feb 16, 2011, 01:30 PM EST | Updated Dec 6, 2017



Ryan found two more 4 bottle packs of Dogfish Head's Midas Touch beer.... when we drink we do it right #gettingslizzerd

HootSuite • 2/15/11 11:24 PM

### Peste 1.000 de zboruri, anulate în Florida din cauza uraganului Helene, o furtună cu „potențial letal”



Ionela Stănilă

redactori NewsBlink

Actualizat pe 20 sept. 2024, 22:09

Comentarii



Ploaia torențială a inundat șoselele și a închis aeroporturile din Florida, în timp ce uraganul Helene, care se intensifică, fiind așteptat să ajungă în zonă joi seară, aduce amenințarea unei furtuni cu potențial letal, relatează Reuters. Companiile aeriene din Statele Unite au anulat sau întârziat peste 1.000 de zboruri.

# Caracteristicile crizei

## Efectul de surpriză

Majoritatea crizelor sunt percepute ca neașteptate, dar pot fi previzibile printr-o planificare adecvată.

” Corina Coman, 2009  
*Comunicarea de criză:  
Tehnici și strategii*

## Multiplicarea actorilor

Apar noi părți interesate (autorități, ONG-uri, presă, public) care cer transparență.

” Thierry Libaert, 2008  
*Comunicarea de criză*

## Impactul reputațional

Criza afectează încrederea în organizație, motivația angajaților și percepția publicului.

” Corina Coman, 2004  
*Relațiile publice și mass-media*

# Tipologia crizelor

”

Rossart, 1992 și Dedmon, 1996

## EXTERNE (exogene)

- Care afectează mediul (poluări industriale, contaminarea apei potabile, ploile acide, incendii, uragane, cutremure, inundații)
- Care afectează bunăstarea publicului (siguranța alimentară, sănătatea, siguranța locului de muncă)
- Care afectează situația economiei (greve, falimente, vânzarea unei companii)
- Care afectează viața socială (terorism, accidente aviatice, feroviare sau rutiere, revolte)
- Care afectează viața politică (prăbușiri de guverne, conflicte internaționale, schimbări legislative)

## INTERNE (endogene)

- Cu caracter **revendicativ** (exprimă solicitări referitoare la condițiile de lucru, salarii, siguranța locului de muncă, îmbunătățirea pregătirii profesionale, restructurarea etc.)
- Cu caracter **distructiv** (erori umane care duc la risipă, pagube, tensiuni, accidente etc.)

# Tipologia crizelor

”

Pauchant și Mitroff, 1992

## FACTORI EXTERNI, TEHNICO-ECONOMICI

distrugerea mediului de către unități industriale, catastrofe naturale

## FACTORI EXTERNI, SOCIOUMANI

terorism, răpirea unor lideri, boicoturi, campanii de zvonuri

## FACTORI INTERNI, TEHNICO-ECONOMICI

defectarea unor utilaje, prăbușirea sistemelor informatice, falimente

## FACTORI INTERNI, SOCIOUMANI

proasta organizare a producției, deficiențe în comunicarea internă, sabotaje, alterarea produselor în întreprindere, hărțuiri sau discriminări

# Tipologia crizelor

”

Lerbinger, 1997

## CRIZE ALE UNIVERSULUI FIZIC: NATURA ȘI TEHNOLOGIA

- non-umane – dezastrele naturale
- umane – dezastre provocate de activitățile omului

## CRIZE DATORATE MEDIULUI UMAN : CONFRUNTĂRI ȘI ACȚIUNI RĂUVOITOARE

războaie, acte teroriste, conflicte  
violente interetnice, greve și  
demonstrații, sabotaje și boicoturi

## CRIZE ALE MANAGEMENTULUI DEFECTUOS : VALORI DEFORMATE, ÎNȘELĂCIUNE, GESTIUNE FRAUDULOASĂ

- cauzate de greșeli ale conducerii (erorile în interpretarea tendințelor pieței, de organizare a proceselor de producție, de concepere a strategiilor de dezvoltare)
- acțiuni intenționat dăunătoare ale conducerii (fraudele, încălcările normelor legale, declarațiile falsificate etc.)



# Tipologia crizelor

”

Mucchielli, 1993

## CRIZA DE ADAPTARE

Ex. integrarea într-un trust în urma unei fuziuni, declinul piețelor sale uzuale de desfacere, apariția unor produse noi lansate de concurență la un preț mult mai mic etc.

## CRIZA DE COERENȚĂ

Se concretizează în slăbirea culturii organizaționale, în punerea sub semnul întrebării a identității corporative sau în neclaritatea obiectivelor și fragmentarea comunicării interne.

## CRIZA DE ORGANIZARE

Organizația consumă timp și energie pentru clarificarea problemelor interne și riscă să piardă pozițiile bune de pe piață, fapt care antrenează pierderi economice și amplifică criza conducerii.

## CRIZA DE MOTIVAȚIE

O sumă și un produs al celorlalte forme de criză și se manifestă prin dispariția dorinței indivizilor de a investi energie în viața și funcționarea organizației.

# Modelul crizei în 3 etape

1. Faza de dezvoltare sau perioada pre-criză – detectarea semnalelor crizei, prevenirea crizei și pregătirea crizei
2. Faza de acutizare sau perioada de criză – recunoașterea crizei, stăpânirea crizei și reluarea afacerilor
3. Faza de reabilitare sau perioada post-criză – se verifică faptul că, într-adevăr, criza a luat sfârșit, se evaluează managementul crizei, se formulează concluziile, se continuă comunicarea cu publicurile implicate și se efectuează monitorizarea acțiunilor de post-criză.

# Modelul crizei în 4 etape

1. **Faza preliminară (warning stage)** – adesea crizele nu apar brusc și pot fi depistate, iar specialiștii în PR pot preveni apariția ei sau controla dimensiunile la care aceasta evoluează – **abordare proactivă**
2. **Faza culminantă/acută (point of no return)** – criza devine inevitabilă, iar specialiștii în PR trebuie să răspundă la aceasta pentru a minimiza efectele negative – **abordare reactivă**
3. **Faza cronică (clean up stage)** – specialiștii se ocupă de închiderea crizei, de recuperarea imaginii și de investigarea cauzelor care au produs-o
4. **Faza de cicatrizare (return to normal)** – specialiștii în relații publice și managerii trebuie să treacă la evaluări serioase ale cauzelor crizei, să învețe din greșeli și să reorganizeze activitatea pentru a evita declanșarea unei noi crize

” Thierry Libaert, 2005  
*Comunicarea de criză*

” Corina Coman, 2009  
*Comunicarea de criză: Tehnici și strategii*

# Modelul crizei în 5 etape

1. **Detectarea crizei** – incidente, analize interne sau semne care anunță iminența unei crize
2. **Prevenirea crizei** – luarea unor măsuri necesare pentru a anticipa și preveni izbucnirea crizei
3. **Controlarea crizei** – oprirea extinderii crizei și limitarea efectelor negative
4. **Revenirea la normal** – recâștigarea încrederii publicului și reluarea operațiunilor la nivelul existent înainte de criză
5. **Învățarea** – examinarea crizei (cauzele, evoluția și efectele ei), a eficienței strategiilor de gestionare folosite și conceperea unei noi strategii pentru a face față crizelor

# Strategii de comunicare în caz de criză

- Strategii de recunoaștere integrală
- Strategii de recunoaștere parțială
- Strategii de evitare
- Strategii de refuz

# Strategii de recunoaștere integrală

Acestea implică asumarea completă a responsabilității pentru situația de criză, fiind utilizate în cazurile în care organizația are o vină evidentă sau dorește să demonstreze transparență și integritate.

Se poate realiza prin:

- **Scuze publice:** Organizarea unei conferințe de presă sau emiterea unui comunicat pentru a-și cere scuze față de public și cei afectați.
- **Despăgubiri:** Compensarea directă a părților prejudiciate pentru a reduce impactul crizei.

Componente esențiale:

- O scuză formală și sinceră.
- Măsuri concrete pentru a remedia problema.
- Transparență totală în comunicare pentru a repara încrederea publicului și a demonstra angajamentul organizației față de corectitudine și responsabilitate.

# Strategii de recunoaștere parțială

Se aplică în situațiile în care organizația admite doar parțial implicarea sa în criză, încercând să minimizeze efectele asupra reputației.

Se poate realiza prin:

- **Contextualizare:** explicarea circumstanțelor care au dus la situație, pentru a arăta că factorii externi au contribuit la problemă.
- **Recunoașterea indirectă:** evitarea asumării directe a vinovăției, dar oferirea de soluții sau măsuri pentru a remedia situația.

Componente esențiale:

- Explicarea circumstanțelor care au dus la criză.
- Subtilizarea greșelilor pentru a reduce percepția negativă.
- Promovarea măsurilor corective care să arate dorința de îmbunătățire.

” Ion Chiciudean, George David, 2011  
*Managementul comunicării în situații de criză*

# Strategii de evitare

Acestea vizează minimizarea atenției asupra crizei sau redirectionarea interesului public. Sunt utilizate mai ales când implicarea organizației este dificil de demonstrat.

Se poate realiza prin:

- **Negarea:** contestarea existenței problemei sau responsabilității.
- **Redirecționarea atenției:** comunicarea intensă a altor aspecte pozitive legate de organizație, pentru a distra atenția.

Componente esențiale:

- Evitarea răspunsurilor directe.
- Redirecționarea atenției către alte subiecte sau evenimente.
- Contestarea validității acuzațiilor sau informațiilor care declanșează criza.

” Ion Chiciudean, George David, 2011  
*Managementul comunicării în situații de criză*



# Strategii de refuz

Se utilizează în situații de criză în care organizația consideră că nu are nicio vină și dorește să respingă categoric orice acuzații.

Se poate realiza prin:

- **Atac la acuzații:** demontarea acuzațiilor cu dovezi concrete.
- **Utilizarea unor terți:** apelarea la experți independenți care să confirme neimplicarea organizației.

Componente esențiale:

- Declararea inocenței și oferirea de dovezi în acest sens.
- Acuzarea altor părți ca fiind responsabile.
- Amenințarea cu acțiuni legale împotriva celor care propagă informații false.

# Planul de management al crizei (PMC)

Planul de Management al Crizei este un instrument esențial în gestionarea situațiilor neprevăzute care amenință funcționarea normală, reputația sau siguranța unei organizații.

- Pregătește organizația pentru situații de criză prin identificarea riscurilor și stabilirea unor protocoale clare.
- Limitează pagubele asupra persoanelor, bunurilor și mediului.
- Protejează și restabilește încrederea publicului și a stakeholderilor în organizație.
- Ajută la revenirea la normalitate într-un mod rapid și eficient.
- Ajută la evitarea repetării crizei prin analiza post-criză și implementarea măsurilor corective.

# Planul de management al crizei (PMC)

## Componente

- **Implicarea conducerii:** Participarea activă a liderilor organizației în elaborarea și susținerea planului.
- **Determinarea pericolelor și a oportunităților:** Identificarea riscurilor potențiale și a oportunităților de a învăța sau de a întări organizația.
- **Definirea formelor de răspuns:** Stabilirea unor proceduri specifice pentru diverse tipuri de crize (exogene și endogene).
- **Controlarea mediului:** Monitorizarea constantă a contextului intern și extern pentru semnale timpurii.
- **Limitarea daunelor:** Acțiuni rapide și strategice pentru a minimiza impactul asupra organizației și publicurilor sale.
- **Rezolvarea crizei:** Implementarea soluțiilor identificate în plan și adaptarea acestora pe parcurs.
- **Întoarcerea la normalitate:** Reintegrarea proceselor organizaționale și reabilitarea imaginii publice.
- **Evitarea repetării evenimentului:** Analiza post-criză pentru identificarea cauzelor și prevenirea situațiilor similare.

# Bibliografie

Libaert, T. (2008). Comunicarea de criză (G. Medrea Vătăjelu, Trad.). București: Editura C.H. Beck. (Lucrarea originală publicată în 2005).

Coman, C. (2009). Comunicarea de criză: Tehnici și strategii. Iași: Polirom.

Coman, C. (2004). Relațiile publice și mass-media (Ediția a II-a). Iași: Polirom.

Coman, C. (2001). Relațiile publice: principii și strategii. Iași: Polirom.

Chiciudean, I., & David, G. (2011). Managementul comunicării în situații de criză. București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative.

Pasquier, M. (2018). Comunicarea organizațiilor publice (N. Acatrinei, Trad.). București: Editura Universității din București.

