

# Cuprins

<i>Cuvânt înainte</i> .....	9
<b>Capitolul 1. Criza : definiții, caracteristici, tipologii</b> .....	13
1. Definiții .....	13
2. Caracteristicile crizelor .....	22
3. Tipologii .....	32
Interviu cu Gabriela Lungu, Managing Partner al THE PRACTICE .....	43
<b>Capitolul 2. Etapele evoluției unei crize</b> .....	49
1. Modelele crizei în cinci etape .....	50
2. Modelele crizei în patru etape .....	52
3. Modelele crizei în trei etape .....	54
Interviu cu Sorana Savu, Senior Partner al Premium Communication .....	65
<b>Capitolul 3. Comunicarea de risc</b> .....	69
1. Definiții și tipologii .....	70
2. Comunicarea de risc : de la eroare la reușite .....	73
2.1. Eșecurile în comunicarea de risc .....	73
2.2. Un exemplu fericit : Perrier .....	77
2.3. Intoxicațiile alimentare .....	78
Interviu cu Liliana Șerban, consultant independent .....	85
<b>Capitolul 4. Comunicarea cu presa în timpul crizei</b> .....	91
1. Mass-media și crizele .....	91
2. Tehnicile de comunicare cu presa în situații de criză .....	93
2.1. Comunicatul de presă .....	100
2.2. Conferința de presă .....	101
2.3. Dosarul de presă .....	105
2.4. Noile media .....	105
3. Rolul specialiștilor în relații publice în comunicarea cu presa .....	112
4. Reguli de relaționare cu jurnaliștii .....	119
5. Modurile de raportare a presei la situațiile de criză .....	123
5.1. Presa declanșează criza .....	123
5.2. Presa se implică în prezentarea crizei și o menține actuală timp îndelungat .....	127

5.3. Presa cooperează cu organizația în criză pentru a evita crearea de panică .....	130
5.4. Presa ignoră sau minimalizează criza .....	135
Interviu cu Adriana Săftoiu, director al Capital Promotion .....	138
<b>Capitolul 5. Managementul crizei .....</b>	<b>143</b>
1. Managementul problemelor .....	143
2. Teoria contingenței .....	148
3. Managementul crizei : perspective generale .....	150
4. Planul de management al crizei .....	152
5. Comunicarea de criză .....	161
5.1. Activități înainte de declanșarea crizei .....	163
5.2. Comunicarea în timpul crizei .....	171
5.3. Activități după terminarea crizei .....	175
Interviu cu Gabriel Pâslaru, director general al Perfect Ltd. ....	177
<b>Capitolul 6. Strategiile de comunicare .....</b>	<b>181</b>
1. Modelul lui W.L. Benoit .....	182
2. Modelul lui W.T. Coombs .....	190
3. Modelul lui R.H. Caillouet și M.W. Allen .....	196
4. Modelul lui K.M. Hearit .....	200
5. Strategii de comunicare folosite în crizele din România .....	201
Interviu cu Silvia Bucur, director general al PRAIS Corporate .....	206
<b>Capitolul 7. Imaginea, identitatea, reputația .....</b>	<b>209</b>
1. Imaginea .....	209
1.1. Considerații generale .....	209
1.2. Imaginea corporativă .....	212
1.3. Construirea imaginii corporative .....	215
2. Reputația .....	218
3. Identitatea .....	220
4. Concluzie .....	224
<b>În loc de încheiere .....</b>	<b>227</b>
<i>Bibliografie .....</i>	<i>229</i>

---

# Capitolul 5

## Managementul crizei

După cum au arătat cercetătorii Donald Crisholm și Martin Landau,

atunci când oamenii cred că, dacă nu s-a întâmplat nimic rău până în prezent, nu se va întâmpla nimic rău nici pe viitor, cu siguranță se îndreaptă spre dezastru. În fiecare sistem și în fiecare proiect apar semnale de alarmă. Dacă sunt ignorate, natura va avea grijă să ne reamintească foarte curând nebunia de care dăm dovadă (*apud* Guth, Marsh, 2000, p. 386).

De-a lungul timpului, studiile de specialitate au arătat că multe organizații nu sunt pregătite pentru confruntarea cu o criză. Autorii amintiți evocă două studii realizate în SUA : în 1984, doar 53 % dintre companiile investigate de o anchetă a Western Union aveau un plan de comunicare de criză. Peste aproape 10 ani, în 1992, un studiu realizat de profesorii de la Universitatea din Kansas releva că 56,9 % dintre companii aveau un plan de acest fel și că majoritatea își elaboraseră un astfel de plan după ce fuseseră confruntate cu experiența dureroasă a unei crize.

Studiile recente consacrate felului în care au fost gestionate diferite tipuri de crize arată că cele mai multe abordări se încadrează în două mari modele teoretice : managementul problemelor (*issues management*) și teoria contingenței (*contingence theory*).

### 1. Managementul problemelor\_\_\_\_\_

În 1977, Howard Chase a lansat sintagma *managementul problemelor (issues management)* pentru a denumi o nouă disciplină științifică și pentru a pune bazele unor abordări teoretice ale strategiilor de comunicare corporativă. În

concepția sa, managementul problemelor ar reprezenta o abordare proactivă, sistematică, a relațiilor unei organizații cu mediul său, abordare întemeiată pe mai mulți pași : identificarea problemei, analizarea ei, schimbarea strategiei, planificarea acțiunii și evaluarea rezultatelor (*apud* Heath, 2005, p. 461).

Aceasta înseamnă că o activitate fundamentală a managerilor este supravegherea mediului intern și extern și încercarea de a descoperi „locurile” unde ar putea apărea probleme, respectiv, la limită, de unde ar putea izbucni o criză. Astfel, organizația poate fi avertizată din timp, încât să ia măsurile necesare pentru remedierea problemei și evitarea unor situații dificile. Robert Heath, care a promovat aplicarea managementului problemelor în relațiile publice, susține că acesta presupune

recunoașterea unei viziuni specifice privind locul organizației într-o comunitate, ceea ce obligă companiile să adopte strategii prin care pot să răspundă și să gestioneze problemele care apar. Pentru a-și mări eficiența și a construi relații armonioase cu publicurile interesate, companiile trebuie să înțeleagă așteptările acestora în legătură cu activitatea companiei și să rămână sensibile la cerințele în schimbare ale publicurilor (1994, p. 270).

Managementul problemelor a apărut în anii '70 ca reacție la scăderea încrederii publicului în capacitatea corporațiilor de a juca un rol social pozitiv :

Creșterea suspiciunii publicului a fost evidențiată de două fenomene. Dacă în urmă cu 40 de ani sondajele de opinie arătau că practicile de conducere a afacerilor se bucură de sprijinul unei majorități a populației (85% era procentul tipic), în acele momente cifrele scăzuseră la 10-15%. În această perioadă, corporațiile, devenite obiect al criticilor, au angajat firme de relații publice pentru a se apăra de efectele opoziției publicului. Bugetele pentru astfel de operațiuni au crescut de zece ori, au atins miliarde de dolari anual, dar nimic nu a oprit declinul sprijinului public acordat corporațiilor. Managementul problemelor a apărut ca o încercare de a defini strategiile de care au nevoie companiile pentru a face față acțiunii diferitelor componente ale societății civile, care solicitau legislativului să mărească controlul asupra lumii afacerilor (...) Astfel s-a născut un nou domeniu al comunicării corporatiste – managementul problemelor, implementat ca un instrument prin care firmele pot să facă față criticilor (Regester, Larkin, 2008, p. 40).

Prin utilizarea acestui sistem, companiile puteau să identifice, să analizeze și să gestioneze problemele care urmau să apară și puteau să găsească

răspunsuri pentru rezolvarea lor înainte ca acele probleme să devină publice. Sau, cu alte cuvinte, managementul problemelor presupune o analiză prospectivă, orientată către viitor, al cărei scop este să identifice tendințe sau evenimente care ar putea influența felul în care o organizație activează, dar care nu sunt evidente în momentul analizei, nu oferă o perspectivă clară a evoluției lor în timp și nici nu reprezintă o amenințare imediată.

D. Guth și Ch. Marsh (2000, p. 199) susțin că managementul problemelor este o formă de căutare a problemelor și oportunităților: „În loc să caute să determine specificul mediului actual, specialiștii folosesc managementul problemelor ca un mijloc de a anticipa și gestiona problemele viitoare și consecințele lor”. În acest proces, un rol esențial revine departamentului sau specialistului de relații publice: el desfășoară activități de obținere a informațiilor despre evenimentele din mediul extern și din interiorul organizației, și tot el este cel care transmite diferitelor publicuri mesaje care dovedesc faptul că organizația este conștientă de apariția unei probleme și este decisă să ia măsurile necesare pentru a o rezolva.

Ceea ce înseamnă că managementul problemelor solicită strategii proactive de comunicare, strategii care să vină în întâmpinarea așteptărilor societății și să promoveze valorile și acțiunile organizației. În felul acesta, managementul problemelor integrează activități multiple, precum planificarea strategică a afacerilor, analiza tendințelor din politicile publice, dezvoltarea culturii corporatiste, îmbunătățirea standardelor de responsabilitate socială și strategiile de comunicare pentru problemele esențiale.

Autorii amintiți evocă strategia folosită de Florida Dental Association (FDA) în 1991, când o femeie a murit de SIDA, boală pe care o contractase în timpul unei intervenții stomatologice. Știind că infectarea cu HIV este un subiect sensibil pentru opinia publică (vezi și criza fast-food-urilor Snapps), reprezentanții FDA au înțeles imediat implicațiile acestui eveniment și au acționat înainte de a se forma un curent de opinie publică defavorabil medicilor stomatologi.

Ei au inițiat campanii de comunicare pentru a informa publicul că, de mai mulți ani, asociația studiază această problemă, că în urma cercetărilor există deja un set de proceduri specifice pentru evitarea transmiterii virusului HIV și că asociația sprijină unele măsuri de schimbare a cadrului legislativ inițiate de guvernul statului Florida. Astfel, FDA a stopat un val de panică ce ar fi putut conduce la o criză, a permis formarea unei opinii publice informate și a creat

cadrul unei dezbateri echilibrate pentru implementarea unor noi politici publice.

Un alt studiu (Lundy, Broussard, 2007), bazat pe interviuri amănunțite cu 14 specialiști în relații publice implicați în comunicarea de criză după dezastrele produse în 2005, în statul Louisiana, de uraganele Katrina și Rita, a evidențiat dificultatea managementului problemelor în asemenea situații. Cei doi autori au arătat că majoritatea specialiștilor nu beneficiaseră de un plan pre-criză. În unele cazuri, planurile existente nu acopereau nici 10% din problemele generate de o catastrofă de o asemenea amploare.

Problemele care au apărut (de unde se putea procura apă potabilă și mâncare, unde puteau fi evacuate victimele, cum se puteau transmite mesajele în condițiile prăbușirii sistemelor de comunicare fixă și mobilă și ale distrugerii calculatoarelor din sediile instituțiilor) nu fuseseră luate în considerare. Specialiștii intervievați nu erau pregătiți pentru problemele de comunicare specifice unor dezastre de o asemenea intensitate și nu aveau la dispoziție informațiile necesare pentru a lucra în asemenea situații.

Pentru a înțelege eficacitatea acestei abordări, este esențial să putem defini corect conceptul de „problemă”. Așa cum observă un cercetător :

Deși există un consens în ceea ce privește definiția unei crize, există mai puțin consens în ceea ce privește definirea managementului crizelor și aproape deloc în privința definirii managementului problemelor (Jaques, 2007, p. 148).

În acest sens, M. Regester și J. Larkin (2008, p. 44), după ce trec în revistă câteva definiții, propun înțelegerea problemei ca

prăpastia dintre practicile companiei și așteptările publicurilor implicate. Cu alte cuvinte, o problemă este generată de un eveniment, extern sau intern, care, dacă își menține ritmul de creștere, va avea un impact semnificativ asupra funcționării sau performanțelor organizației ori asupra intereselor ei viitoare.

Cunoscutul profesor american Robert Heath (1994, pp. 274-277) susține că managementul problemelor poate îndeplini multiple funcții, pe care le grupează pe trei planuri, după tipul de probleme abordat: primul plan se referă la relațiile macrosociale, la relațiile organizației cu societatea și la cele dintre indivizi; al doilea plan vizează activitățile esențiale pentru ca o organizație să gestioneze problemele; iar al treilea circumscrie mijloacele prin care se

realizează managementul problemelor. Activitățile de relații publice sunt implicate în ultimele două planuri. Astfel, palierul activităților de gestionare a problemelor ar implica patru forme de acțiune :

- a) *planificarea inteligentă a operațiilor* : pentru ca acțiunile de management al problemelor să reușească, este necesar ca informațiile despre schimbările din mediu să ajungă la organizație, iar aceasta să le includă în planificarea strategică a afacerilor. În acest scop trebuie monitorizate permanent opiniile publicurilor și urmărite tendințele politicilor publice. Pentru a răspunde așteptărilor publicurilor, organizația va fi mai sensibilă la responsabilitatea socială corporativă, care va fi inclusă în planul strategic al instituției. Acest fapt va amplifica șansele de succes ale organizației și va reduce riscurile unei ciocniri a intereselor ei cu interesele publicului ;
- b) *apărarea dură și ofensiva inteligentă* : managementul problemelor oferă o concepție, instrumente și o motivație pentru intervenția organizației în dezbaterile publice referitoare la direcțiile dezvoltării societății ; dacă o organizație intervine înainte ca opinia publică să se coaguleze, campania ei de comunicare are mai multe șanse de reușită și astfel, într-o situație de criză, ea poate să își facă auzite, mai convingător, punctele de vedere ;
- c) *punerea lucrurilor în ordine* : organizațiile nu sunt obiectul pasiv al influenței forțelor externe. Dimpotrivă, ele pot exercita anumite influențe asupra lor. Managementul problemelor ar trebui să le ajute nu numai să facă față provocărilor din mediul extern, ci și să le anticipeze și să le controleze : deci, este vorba atât despre prevenire, despre schimbarea politicilor, cât și despre modelarea mediului prin acțiunea de planificare strategică ;
- d) *controlarea mediului* : organizațiile își desfășoară activitatea în medii care sunt, adesea, turbulente. În acest context, scanarea permanentă a mediului, utilizarea metodelor de cercetare complexe, analiza informațiilor, toate contribuie la gestionarea problemelor și la succesul organizației.

În ceea ce privește al treilea palier de acțiune, o organizație ar trebui :

- să integreze analiza politicilor publice în cadrul planului propriu de dezvoltare strategică ;
- să verifice permanent modul în care problemele publicurilor implicate, precum și concepția lor asupra obligațiilor de responsabilitate socială ale corporației sunt incluse în planificarea strategică a activităților ei ;

- să obțină reacții din toate segmentele (de la top management la angajații obișnuiți) privind felul în care implicarea în politicile publice influențează viața organizației și comunicarea organizațională ;
- să se asigure că membrii managementului și ceilalți angajați cunosc și aplică standardele fixate de responsabilitatea socială corporativă ;
- să monitorizeze mediul intern și extern pentru a determina standardele publicurilor interne și externe privind responsabilitatea socială corporativă sau, altfel spus, așteptările privind modul în care organizația ar trebui să acționeze pentru satisfacerea interesului public ;
- să identifice, să analizeze și să estimeze importanța problemelor în funcție de impactul lor asupra organizației ;
- să creeze planuri de politici publice bazate pe armonizarea intereselor corporației cu interesul public ;
- să comunice cu publicurile implicate pe probleme specifice, în scopul de a le ajuta să-și formeze o opinie întemeiată pe informații corecte și pe o evaluare echilibrată. Această comunicare trebuie să vizeze, în primul rând, acele probleme esențiale pentru implementarea planului de dezvoltare strategică a organizației.

## 2. Teoria contingenței

---

Această teorie a fost elaborată de un grup de cercetători de la Universitatea din Missouri, conduși de Glen T. Cameron, în anul 1997. Ea susține că „practica relațiilor publice este influențată permanent de numeroase variabile, care se plasează între experiența echipei de relații publice și credibilitatea unui public extern” (Reber, în Heath, 2005, p. 191). Din alt punct de vedere, polii între care se desfășoară activitatea de relații publice sunt adaptarea la nevoile și așteptările publicului și promovarea nevoilor și așteptărilor organizației. Cu alte cuvinte, între public și organizație există un ansamblu de viziuni amestecate (*mixed views*), iar practica relațiilor publice este un proces de adaptare la aceste contingente în perpetuă schimbare. Comunicarea poate fi, în unele situații, simetrică, iar în altele, asimetrică : uneori, ea va încerca să se adapteze la viziunile publicului, alteori va fi adversativă și/sau persuasivă.

Lista factorilor contingenți poate fi foarte variată, incluzând atitudinea conducerii organizației, cultura organizației, gradul de încredere al publicului,