

## COMUNICAREA DE CRIZĂ – POLITĂ DE ASIGURARE A VALORILOR ORGANIZAȚIEI

Raisa Borcoman, dr., conf.univ., ASEM  
e-mail: [rborcoman@mail.ru](mailto:rborcoman@mail.ru)

**Abstract.** *La communication de crise est un élément de crise organisationnelle qu'il soit économique ou culturel, ou l'image. Ou, communication de crise ne peut pas être sous-estimée. Étant directement liée au type de crise organisationnelle, il est caractérisé par perturber l'organisation commune des flux (entre les cadres supérieurs et des jeunes cadres, les gestionnaires et les subordonnés), les partenaires de l'organisation ou des clients de l'organisation et les médias et ainsi de suite*

*Il existe de nombreuses organisations qui, grâce à la puissance qu'ils détiennent sur le leadership public et le marché, pas un exemple de communication en situation de crise ou d'adopter une politique erronée de la communication. Il est donc compréhensible que la communication de crise à long terme n'est pas tenu compte de la connaissance du sujet inhérent à la communication organisationnelle.*

**Cuvinte-cheie:** *comunicare de criză, criza comunicării, comunicare organizațională, comunicare managerială pasivă, comunicare managerială proactivă, comunicare managerială reactivă, echilibru de comunicare, plan de comunicare, strategii de comunicare, canale de comunicare, mijloace de comunicare.*

O bună administrare a unei unități economice înseamnă, în primul rând, că ea și-a elaborat strategii de comunicare eficiente. Lipsa comunicării nu face ca problemele să dispară. Felul cum se comunică determină calitatea de percepție a angajaților a tuturor mesajelor lansate de managementul organizației, la fel și calitatea imaginii pe care și-o face publicul despre unitatea economică în cauză. Căci, dacă, pentru organizație, este importantă încrederea publicului, atunci ea trebuie să comunice deschis și la timp, adică, să dovedească respect pentru acesta. De fapt, aceasta constituie un act de bun-simț și un principiu de bază în orice relație interumană.

Așadar, lipsa de comunicare sau a unui proces de comunicare profesionist devine, aproape întotdeauna, sursa conflictelor și abordărilor greșite, care, ulterior, determină apariția diferitelor situații de criză, ce cauzează organizațiilor daune economice considerabile și pun sub semnul întrebării competența comunicațională a managementului organizațional.

Aceste aspecte constituie motive serioase pentru a aborda subiectele complexe, cum sunt *criza de comunicare și comunicarea de criză*, cu scopul de a sensibiliza managementul organizațiilor în sensul eficientizării demersurilor de comunicare în situații economice dificile prin adoptarea unor strategii, tehnici, stiluri și mijloace de comunicare adecvate.

Provenind din latinescul *crisis*, termenul *criză* are accepția de „*dezechilibru (violent) ca urmare a unor neconcordanțe, a unor contradicții, a unor dificultăți economice, politice, sociale, militare etc.; moment critic, periculos, perioadă de tensiune, de tulburări, de încercări (decisive) care se manifestă în societate*” [2, p. 241].

**Criza de comunicare** constituie un element component al crizei organizaționale, fie ea economică sau culturală, fie de imagine. Or, *criza de comunicare* nu poate fi subestimată. Fiind nemijlocit legată de tipul de criză organizațională, ea se caracterizează prin *perturbarea fluxurilor de comunicare din cadrul organizației (dintre manageri de rang superior și cei de rang inferior, dintre manageri și subalterni), dintre organizație și parteneri sau clienți, dintre organizație și mass-media* etc. Aceste perturbări ale comunicării împiedică desfășurarea eficientă a dialogului dintre angajați, generează contradicții și divergențe de comunicare, ajungându-se, în final, la distorsionarea mesajelor și la apariția situațiilor conflictuale, fenomen care conduce la diminuarea imaginii și chiar la pierderea identității organizaționale. Așadar, nu trebuie să uităm faptul că o criză de comunicare amplifică orice tip de criză organizațională: economică, culturală, de imagine etc.

Criza de comunicare se poate manifesta la nivelul unei sau a mai multor structuri ale unei organizații, fără a se extinde la nivelul întregii organizații. Este posibil ca, în acest caz, comunicarea externă a organizației să nu aibă de suferit atât de mult, încât să afecțeze relațiile cu partenerii sau clienții. Odată extinsă în toată organizația, criza de comunicare internă poate deveni sursa unei crize de comunicare externă, ceea ce înseamnă deteriorarea relațiilor cu publicul.

Multe organizații trec prin momente de criză și doar o bună gestionare a comunicării face ca acestea să nu fie simțite de către angajați și remarcate de către clienți sau parteneri.

Managementul fiecărei organizații nu trebuie să neglijeze faptul că, în epoca globalizării și concurenței acerbe, caracterizată de un potențial ridicat de conflicte sociale și de un grad înalt de sensibilizare a opiniei publice în ceea ce privește riscurile, orice decizie eronată poate conduce rapid la o *criză de comunicare*. Fie că este vorba de retragerea unor produse de pe piață, de închiderea unor firme, de insolvabilități, fuziuni, incidente – toate aceste situații, evitabile sau inevitabile, de care protagoniștii se fac sau nu vinovați, situații fulgerătoare sau într-o oarecare măsură previzibile, pot declanșa *crize de comunicare* care pot nimici eforturi îndelungate de a câștiga credibilitate, transparență și încredere și care, în continuare, pot conduce la o criză economică.

Așadar, criza de comunicare într-o unitate economică poate genera reacții negative, de desconsiderare din partea publicului, ceea ce presupune pierderea controlului asupra proceselor de afaceri, deci și pierderea clienților și a partenerilor. De asemenea, o criză de comunicare blochează schimbul de informații dintre organizație și grupurile sale de dialog, interne sau externe. Drept consecință, apar momente de instabilitate, ce amenință valorile importante ale organizației, implică luarea unor decizii într-un timp foarte scurt și afectează, în mod negativ, imaginea produsului, reputația, stabilitatea financiară a companiei sau sănătatea și bunăstarea angajaților, a comunității și chiar a publicului larg. Astfel de situații pot distruge, într-o clipă, o muncă asiduă care presupune investiții financiare considerabile, dar și eforturi îndelungate de a câștiga încrederea publicului, de a construi și a menține relații eficiente de comunicare.

Cauzele declanșării unei crize de comunicare, într-o organizație, sunt de ordin *intern* și *extern*.

Cele de *ordin intern* se referă la:

- nerespectarea principiilor și normelor de comunicare;
- lipsa transparenței informațiilor;
- transmiterea defectuoasă a deciziilor;
- slaba promovare a culturii organizaționale;
- lipsa de comunicare între manageri și toți ceilalți membri ai organizației;
- imaginea prost construită a organizației;
- persistența barierelor de comunicare;
- incompatibilitatea stilurilor de comunicare managerială cu stilul de lucru al angajaților/ echipelor;
- lipsa unui cadru adecvat desfășurării comunicării informale;
- lipsa politicii și a unei strategii de comunicare internă;
- etc.

Cauze de *ordin extern* se referă la:

- lipsa sau slaba politică de comunicare cu partenerii sau clienții;
- pierderea credibilității din partea clienților;
- avalanșa de informații oferită de mass-media, care reduc credibilitatea și diminuează imaginea întreprinderii;
- lipsa politicii și a unei strategii de comunicare externă etc.

După cum am afirmat mai sus, este greșit faptul că, la gestionarea situațiilor de criză organizațională, este subestimată sau, în cel mai rău caz, este complet desconsiderată dimensiunea organizațională – *comunicarea*, atât cea internă, cât și cea externă și, cu atât mai mult, *comunicarea de criză*. Există foarte multe organizații care, grație puterii pe care o dețin asupra publicului și a poziției de lider pe piață, nu constituie un exemplu de comunicare, adoptând o politică comunicațională greșită. Din această cauză, tot ele, în situații de criză, pot suferi eșec. Este, așadar, de înțeles de ce termenul de *comunicare de criză* este desconsiderat ca subiect inerent în știința comunicării organizaționale.

Doar organizațiile în care managementul *comunicării de criză* constituie parte integrantă a procesului de comunicare, presupunând o activitate de consultanță în situațiile de criză economică și anume: elaborarea unei/ unor strategii de comunicare de criză, a unor exerciții de simulare a comunicării de criză, organizarea unor traininguri cu personalul, planificarea și elaborarea mijloacelor și procedurilor de comunicare și de comunicație, care asigură pe deplin pregătirea organizației pentru întâmpinarea unei situații de criză, doar aceste organizații își vor păstra credibilitatea, imaginea, făcând față concurenței acerbe.

*Comunicarea de criză profesională* funcționează asemenea unui vârf de lance, a unei polițe de asigurare, care protejează cele mai importante valori ale organizației.

După ce criza a trecut, este necesar să fie evaluată eficiența strategiei sau a politicii de comunicare în vederea actualizării și îmbunătățirii acestora.

Așadar, dimensiunile comunicării sunt esențiale pentru toate organizațiile, indiferent de genul de

activitate practicat. Doar un proces de comunicare bazat pe *transparență*, pe *cultură* și pe *domeniul științific* asigură unității economice o stare de siguranță, de cooperare, de colaborare eficientă atât cu membrii acesteia, cât și cu publicul. Numai o organizație administrată de manageri care dețin pe deplin științele comunicării are viitor, pentru că viitorul este al comunicării performante realizate de către specialiști performanți.

Vom menționa faptul că o *cultură a comunicării manageriale* presupune, mai întâi, faptul de a transmite, atât de sus în jos, cât și în exterior, mai ales în situații de criză, informații autentice însoțite de mesaje relevante, adresate unui grup de ascultători bine identificat: fie managerilor de rang inferior, fie personalului tehnic, fie partenerilor sau clienților.

Din perspectiva comportamentului de comunicare managerial, putem deosebi următoarele tipuri de comunicare de criză:

- *comunicare managerială pasivă;*
- *comunicare managerială proactivă;*
- *comunicare managerială reactivă.*

*Comunicarea managerială pasivă* se referă la modalitățile managerilor de a răspunde la solicitările angajaților organizației. Din perspectiva comunicării pasive, managerii unității economice se pot afla în situația de a participa la diferite ședințe: administrative-fulger, generale sau ale departamentelor etc., pentru a răspunde la diverse întrebări ale angajaților.

*Comunicarea managerială proactivă* presupune adaptarea unor strategii de comunicare flexibile la contextul și mediul de comunicare organizațională, cu scopul de a anticipa nevoile de comunicare ale angajaților organizației și a le satisface imediat solicitările acestora, de a evita răspândirea informațiilor eronate care, în cele mai dese cazuri, determină apariția conflictelor, a căror repercusiuni se reflectă într-o criză de comunicare. În procesul desfășurării comunicării proactive, managerii specialiști în comunicare sau purtătorii de mesaj pot organiza ședințe speciale, mese rotunde, conferințe, pot face vizite la locul de lucru al angajaților. Or, formele de comunicare proactivă sunt organizate și desfășurate din inițiativa și la solicitarea managerilor, cu scopul de a face informația sau mesajul transparent.

*Comunicarea reactivă* presupune contestarea informațiilor eronate și restabilirea adevărului prin dreptul la replică, care oferă posibilitate managerilor de a construi mesaje adecvate, menite să scoată la iveală adevărul în situația în care în organizație apar interpretări sau informații eronate. Contestația sau replica trebuie să se bazeze pe următoarele reguli:

- *să respecte principiile de comunicare;*
- *să respecte bunele maniere;*
- *să corespundă intereselor legitime al angajaților;*
- *să nu lezeze onoarea angajaților și mai ales a celor implicați nemijlocit în situația/ situațiile de conflict.*

În situațiile conflictuale, corectarea informațiilor este obligatorie. În caz contrar, lipsa de reacție a managementului conduce la o criză de comunicare cu repercusiuni grave, atât economice, cât și de imagine. Pe lângă aceasta, lipsa de feedback la informațiile eronate apărute în mass-media este echivalentă cu acceptarea acestora în forma difuzată.

Așadar, orice organizație trebuie să-și elaboreze o strategie sau un set de metode și tehnici de comunicare în situațiile de criză, care să fie puse în aplicare cu scopul de a disemina mesajele atunci când se confruntă cu o situație de criză ce poate afecta procesul de activitate al organizației și-i poate aduce prejudicii considerabile, consecințele fiind chiar falimentul acesteia.

Comunicarea utilizată într-o manieră strategică reprezintă liantul organizațional care asigură direcționarea și concentrarea energiilor angajaților pentru atingerea obiectivelor generale. Dar atât componența liantului, cât și aplicarea și utilizarea acestuia trebuie să fie corecte.

Savanții economiști consideră că gestionarea și depășirea unei crize într-o întreprindere înseamnă planificarea și gestionarea corectă a comunicării, mai ales în perioada de restricte. Este foarte important, atât pentru angajații de rang inferior ai întreprinderii aflate în criză, cât și pentru managerii acesteia, ca informațiile diseminate reciproc să fie complete, clare și veridice. Lipsa transparenței determină nașterea și mediatizarea zvonurilor și a informațiilor false care diminuează atât credibilitatea angajaților în managementul organizației, cât și prestigiul, imaginea acesteia în exterior.

Așadar, obiectivele generale ale comunicării de criză constau în următoarele:

- *coordonarea, administrarea aspectelor esențiale, care se referă la rezolvarea crizei în întreprindere;*

- *menținerea capitalului imagine al întreprinderii.*

Comunicarea de criză este considerată drept un mod de acțiune utilizat atunci când organizația ajunge în situația de a se confrunta cu un eveniment grav, care ar putea face „obiectul unei furtuni mediatică” [3, p.82]. De aceea, un element aparte al comunicării de criză îl constituie calitatea gestionării *comunicării cu mass-media*. Eforturile managementului comunicării organizaționale, în direcția comunicării cu publicul, trebuie să reiasă din scopul asigurării, menținerii sau redobândirii poziției pe piață. Se poate vorbi, astfel, despre un ciclu al *planificării comunicării de criză*, despre un proces continuu de pregătire și revizuire permanentă a strategiei de comunicare organizațională, cu scopul de a asigura un management optim al imaginii întreprinderii.

În acest context, comunicarea de criză impune elaborarea unor tactici, procedee de urgență pentru:

- restabilirea echilibrului de comunicare între aparatul de conducere al întreprinderii și între angajați;
- stoparea derapajelor în organizație;
- pregătirea elementelor și mijloacelor de comunicare;
- comunicarea pe baza unor reguli și principii pertinente situațiilor de comunicare.

**Echilibrul de comunicare** presupune crearea condițiilor privind accesul angajaților la toate informațiile solicitate. Se consideră că acest *echilibru* este restabilit când angajații dispun, prin transparența corectă, onestă și completă, de toate informațiile de care au nevoie pentru a activa liniștit. Pentru mai buna înțelegere a acestui aspect, vom folosi așa-numita fereastră Johari (figura 1.), care împarte spațiul de comunicare în patru zone:

- *zona cunoscută*, ce conține informații cunoscute de manageri și de către toți angajații;
- *domeniul ascuns*, ce conține informații cunoscute de manageri, dar nu și de toți angajații de rang inferior;
- *zona oarbă*, ce conține informații cunoscute doar de manageri de rang superior;
- *domeniul necunoscut*, ce conține informații necunoscute nici angajaților, nici managerilor.

<b>Zona cunoscută</b> (informații cunoscute de către toți angajații și de către toți managerii întreprinderii);	<b>Zona oarbă</b> (informații cunoscute doar de manageri);
<b>Domeniul ascuns</b> (informații cunoscute de manageri, dar nu și de toți angajații de rang inferior).	<b>Domeniul necunoscut</b> (informații necunoscute de angajați și de manageri).

**Figura 1. Fereastră Johari**

*Restabilirea echilibrului de comunicare* dintre angajați și manageri presupune diminuarea domeniului ascuns, a zonei oarbe și a domeniului necunoscut până la eliminarea acestora.

**Stoparea derapajelor**, de către sistemul de management al organizației, este o acțiune importantă, mai ales pe timpul crizei. Derapajele din partea sistemului managerial se manifestă prin ignorarea informațiilor eronate și a solicitărilor de informații de către angajați.

Derapajele din partea angajaților se manifestă prin acuzarea managementului organizației, prin ignorarea/nerespectarea deciziilor manageriale, prin adoptarea unei politici de comunicare proprii cu privire la criză. Doar un proces de comunicare proactivă, sistematică, onestă, completă, corectă, pertinentă situațiilor poate opri și lichida derapajele comunicării.

*Alegerea mijloacelor comunicării de criză* depinde de tipul situațiilor care se desfășoară în timpul crizei, de tipul conflictelor ce apar în organizație, de nivelul de informații eronate care barează activitatea întreprinderii. În interiorul întreprinderii, pot fi utilizate ședințele în departamente, în secții, întâlniri nemijlocite cu angajații, seminarii, traininguri, iar în exteriorul organizației – comunicatul de presă, informările de presă succesive etc.

Regulile și principiile care stau la baza comunicării de criză au scopul de a susține coerența, consistența și eficiența sistemului de comunicare în întreprindere. Vom evidenția următoarele *principii ale comunicării de criză*:

- Controlul situațiilor conflictuale din organizație prin gestionarea informației;
- Satisfacerea necesităților angajaților cu ajutorul informației diseminate;

- Transformarea comunicării într-un mijloc indispensabil, determinant în gestionarea situațiilor de criză;
- Adaptarea politicii de comunicare la tipul și gravitatea situațiilor de criză.

Următoarele reguli de comunicare susțin realizarea principiilor de mai sus:

- Informarea corectă a angajaților pe baza datelor și faptelor;
- Informarea sistematică a membrilor organizației;
- Informarea tuturor membrilor organizației;
- Folosirea aceluiași metode, tehnici, strategii de comunicare pentru angajați și publicul extern;
- Monitorizarea sistematică a informației, a mesajelor distribuite atât în interiorul organizației, cât și în exteriorul ei.

Managerii întreprinderilor trebuie să identifice principalele elemente ale comunicării de criză, să le elaboreze pertinent și să le aplice corespunzător situațiilor de comunicare. Or, planul unei comunicări de criză trebuie să conțină următoarele secțiuni:

1. Structurile de comunicare (managerii/ purtătorii de cuvânt/centrul de informare etc.);
2. Modalitățile de comunicare;
3. Canalele de comunicare;
4. Strategiile, metodele, tehnicile și politicile de comunicare;
5. Planurile de comunicare internă și externă;
6. Mijloacele tehnice și materiale de comunicare;
7. Tipurile de informații și mesajele preconizate spre diseminare.

Una dintre cele mai mari probleme ale organizațiilor este aceea de a face față avalanșei zilnice de informații, care tind să atragă atenția publicului. Managerii trebuie să revizuiască modul în care utilizează tehnologia/tehnologiile de comunicare, asigurându-se, astfel, că mediul sau canalul folosit nu deteriorează mesajul sau nu-i alterează imaginea. Cu părere de rău, adesea, organizațiile tolerează situațiile de comunicare confuze. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că liderii întreprinderilor nu sunt nici ei siguri de ceea ce se întâmplă, de poziția pe care trebuie să o adopte sau nu știu dacă ar trebui să comunice informații pe care ei le consideră confidențiale. Chiar dacă unele cifre sau date nu pot fi făcute transparente, angajații trebuie măcar ajutați să înțeleagă care sunt obiectivele organizației. Dacă angajații vor înțelege imaginea de ansamblu a organizației, atunci vor fi conștienți de alegerea pe care urmează să o facă – să ia parte la schimbare sau să părăsească organizația.

Indiferent de cauzele care le declanșează, crizele de comunicare, dacă nu sunt bine gestionate, pot produce pagube grave organizației afectate. Din acest motiv, managerii trebuie să aibă întotdeauna pregătit un plan de gestionare a unor astfel de evenimente și, în primul rând, un plan al *comunicării de criză*.

#### **Bibliografie:**

1. COMAN, C. *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*. Iași, Editura Polirom, 2009.
2. *Dicționarul explicativ al limbii române*, Ediția a II-a. Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.
3. GHICIUDEAN, I., DAVID G. *Managementul comunicării în situații de criză*. București, 2011.
4. THIERRY, L. *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Editura Polirom, Iași, 2009.