ROLUL COMUNICĂRII ÎN GESTIONAREA EFICIENTĂ A ETAPEI DE PRECRIZĂ

Jana CIOLPAN

janaciolpan@gmail.com

CZU: 659.3:005.334

Anticipating the crisis is a difficult process, consisting in identifying the potential for the occurrence and spread of undesirable events. Crisis management helps the organization to cope with the situation. A simple, credible, accurate, consistent and on-time communication can anticipate or even cancel a crisis. Prevention is the key element in the crisis management.

Comunicarea de criză este mai mult decât comunicarea în timpul unei crize. Aceasta corespunde procesului de organizare a comunicării asupra unei realităţi sociale ce se bazează pe o dinamică cognitivă complexă, influenţată de modalităţile prin care informaţiile sunt consumate şi prelucrate de către indivizi. William Timothy Coombs, unul dintre teoreticienii reputaţi din domeniul comunicării de criză, defineşte criza ca fiind „percepţia unui eveniment imprevizibil care periclitează importante aşteptări ale publicurilor relevante, poate afecta în mod serios performanţele unei organizaţii şi poate genera rezultate negative” [1, p. 2-3]. Păstrând aceeaşi abordare, Ch. Roux-Dufort precizează că „o criză este, de fapt, un proces care, sub efectul unui eveniment declanşator, pune în evidenţă o serie de disfuncţionalităţi” [2, p. 55], iar C. Coman consideră că „criza apare ca o ruptură, ca o situaţie nedorită, care întrerupe funcţionarea obişnuită a unei organizaţii şi care afectează imaginea ei la nivelul publicului (…). este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialişti bine antrenaţi (celula de criză) şi o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză)” [3, p. 121].

Anticiparea oricărui tip de criză este un proces dificil, constând, în primul rând, în identificarea potenţialului de apariţie şi propagare a evenimentelor nedorite. Pentru a asigura gestionarea eficientă a situaţiilor de criză şi pentru luarea deciziilor corecte şi în timp util, este necesară cunoaşterea etapelor unei crize: precriză, criza propriu-zisă şi etapa postcriză [1, p. 143]. Etapa precriză, cunoscută şi sub numele „fază preliminară”, este etapa de „avertizare” în care un membru al organizaţiei, de obicei managerul (sau, în unele cazuri, o persoană din exterior), identifică o situaţie critică iminentă şi avertizează organul ierarhic superior sau actorii responsabili cu privire la aceasta. Monitorizarea potenţialului de risc, proiectarea planurilor şi ghidurilor de gestionare a crizelor şi monitorizarea mass-mediei sunt doar câteva dintre acţiunile care urmează a fi întreprinse. Aşa cum am menţionat, o situaţie de criză perturbă funcţionarea instituţională şi reprezintă o ameninţare serioasă pentru stabilitatea şi chiar pentru existenţa ei. Astfel, este necesară o reacţie imediată de răspuns a actorilor responsabili şi de

planificare a activităţilor şi acţiunilor care urmează a fi întreprinse. Aceasta reprezintă, în termeni de specialitate, managementul situaţiilor de criză, care poate fi definit ca planificarea, implementarea şi monitorizarea strategiilor care sunt puse în aplicare pentru a ajuta o organizaţie să facă faţă unei situaţii de criză. Gestionarea situaţiilor de criză reprezintă, ca o apreciere generală, o activitate extrem de complexă ce implică atât capacitatea de anticipare a crizelor, realizarea unor scenarii de ţinere sub control a variabilelor şi rezolvarea situaţiilor, cât şi un răspuns rapid la apariţia crizei [4, p. 23].

Pregătirea pentru crize şi depăşirea lor depind, în mare măsură, de un Plan de management al crizei bine structurat. Cele mai eficiente măsuri sunt cele planificate şi implementate cu mult înainte de criza reală. Acestea includ, în primul rând, conceperea unui plan anticriză, care ar trebui să includă atât informaţiile necesare, cât şi procedurile prestabilite, o descriere a metodologiei, pregătirea şi implementarea directă a măsurilor de depăşire a crizei. Planul de criză stabileşte direcţia corectă de acţiune şi permite luarea deciziilor optime, atunci când intervine necesitatea. Procesul de planificare demarează cu un studiu aprofundat al stării de lucruri din organizaţie (instituţie) şi mediul său. Scopul unui astfel de studiu este identificarea problemelor organizaţionale, identificarea factorilor de risc şi stabilirea priorităţilor. Cu certitudine, planificarea în situaţii de criză constituie pilonul fundamental în gestionarea crizei şi în controlul impactului acesteia asupra organizaţiei respective [5, p. 57]. Un management efectiv al crizei presupune o comunicare specifică în situaţia de criză, care nu numai că poate ameliora sau elimina criza, dar poate uneori aduce organizaţiei o reputaţie mai mare decât înainte de criză. De fapt, fără un proces de comunicare eficientă, este imposibilă punerea în aplicare a Planului de management al crizei. Domeniul comunicării de criză implică numeroase activităţi cu conţinut strategic şi tactic, şi anume, evaluarea riscurilor, planificarea comunicării de criză, răspunsul şi refacerea organizaţiei. Primele două componente presupun identificarea ameninţărilor existente în mediul în care operează organizaţia/instituţia şi întreprinderea acţiunilor care se impun întru înlăturarea acestor ameninţări/riscuri, vulnerabilităţi. Teoretic, evaluarea riscurilor permite membrilor echipei de criză să stabilească dacă există măsuri de precauţie adecvate sau dacă sunt necesare măsuri suplimentare pentru a preveni ulterioare disfuncţionalităţi. Evaluarea riscurilor de criză se efectuează în cinci etape: identificarea pericolelor; identificarea victimelor situaţiei de criză; identificarea şi implementarea măsurilor de control al riscurilor; numirea responsabililor pentru implementarea măsurilor de control al riscului şi a intervalului de timp necesar pentru transpunerea lor în practică; monitorizarea, revizuirea şi actualizarea riscurilor.

În anticiparea crizei, obiectivele de comunicare din faza precriză vizează campaniile de comunicare şi educare. Aceste campanii informează publicul, comunităţile şi părţile interesate. Responsabilitatea comunicatorului constă în: monitorizarea şi recunoaşterea riscurilor emergente; educarea publicului larg cu privire la riscuri; pregătirea publicului pentru posibilitatea unui eveniment sau răspuns advers; furnizarea de mesaje de avertizare cu privire la o ameninţare sau situaţie iminentă; colaborarea şi cooperarea cu alte instituţii, agenţii, organizaţii şi grupuri; elaborarea recoman-

dărilor de consens ale experţilor; elaborarea şi testarea mesajelor care vor fi utilizate în caz de necesitate; elaborarea şi testarea sistemelor de comunicare.

Faza de dinainte de criză este cea în care se desfăşoară activitatea de planificare şi pregătire. Acum au loc acţiuni precum analiza eventualelor crize şi probleme cu care instituţia se va confrunta cel mai probabil; anticiparea şi dezvoltarea răspunsurilor preliminare probabile la întrebările publicului; schiţarea mesajelor iniţiale; desemnarea purtătorilor de cuvânt, resursele şi mecanismele de resurse; exersarea urmând planul de răspuns, utilizând mesajele elaborate; interacţiunea cu partenerii aliaţi pentru a se asigura că experţii se expun în mod coordonat (folosind o singură voce).

Comunicarea în fazele premergătoare şi cele iniţiale ale unei situaţii de urgenţă urmează a fi simplă, credibilă, precisă, consecventă şi livrată la timp. Lucrurile sunt confuze şi trezesc un interes sporit din partea mass-mediei, informaţia este de obicei incompletă, iar faptele sunt puţine. Pentru a gestiona bine informaţia, la această etapă, conform recomandărilor specialiştilor, urmează să demonstreze corectitudine şi obiectivitate. Mesajele trebuie să demonstreze implicare şi abordare directă a problemei. Aceasta înseamnă că abordările sunt rezonabile, grijulii şi oportune şi sunt aduse la cunoştinţa publicului.

Multe dintre crizele care s-au întâmplat de-a lungul timpului ar fi putut fi evitate prin comunicarea corectă înainte de momentul apariţiei crizei. Prognozarea şi preîntâmpinarea unor situaţii generatoare de disensiune reprezintă un element-cheie în managementul crizelor. Planul de management al riscurilor şi măsurile de atenuare a efectelor acestor riscuri sunt elemente iminente în faza de pregătire a unor acţiuni cu impact pentru societate. Problemele trebuie identificate din timp şi abordate înainte ca acestea să se transforme în crize. Înainte de evenimente majore, de amploare este nevoie de un plan de management al riscurilor, care să prevadă şi să analizeze potenţialele riscuri, probabilitatea apariţiei lor şi măsuri de atenuare a efectelor acestor riscuri.

Referinţe:

1. COOMBS, T.W. *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Second edition. California: Thousand Oaks, 2007.
2. ROUX-DUFORT, Ch. *Gérer et décider en situation de crise.* Deuxième édition. Paris: Dunod, 2003.
3. COMAN, C. *Relaţii publice. Principii şi strategii.* Vol. II. Iaşi: Polirom, 2006.
4. CRISTACHE, N. *Managementul comunicării – strategii de promovare a firmelor româneşti.* Bucureşti: Bren, 2004.
5. CHICIUDEAN, I., ŢONEŞ, V. *Gestionarea crizelor de imagine*. Bucureşti: Editura comunicare.ro, 2007.

Recomandat
Ludmila ANDRONIC