

Ion Chiciudean  
George David

# **Managementul comunicării în situații de criză**

Redactor: Dan Flonta  
Tehnoredactor: Cristian Lupeanu  
Coperta: Cristian Lupeanu și Lucian Pricop

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Comunicare.ro, 2011

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau a imaginilor din această carte prin orice mijloace, electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, este permisă numai cu acordul scris al Editurii Comunicare.ro sau al autorilor.

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice  
Strada Povernei 6, București  
Tel./fax: 021 313 58 95  
E-mail: difuzare@comunicare.ro  
www.editura.comunicare.ro

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CHICIUDEAN, ION**

**Managementul comunicării în situații de criză** / Ion Chiciudean, George David. – București:  
Comunicare.ro, 2011

Bibliogr.

ISBN 978-973-711-317-7

I. David, George

65.012.4:316.77

# Cuprins

*Introducere / 11*

## CAPITOLUL 1

### **Organizațiile: de la identitate la imagine / 13**

1. Identitatea organizației / 13
  2. Comunicarea și identitatea organizației / 17
  3. Managementul identității organizației / 19
    - 3.1. Aspecte generale / 19
    - 3.2. Procesul de construire a identității organizaționale (modele) / 21
    - 3.3. Managementul identității organizaționale prin conceperea mixului de identitate al organizației / 26
  4. Imaginea organizației. Notorietate și reputație / 28
    - 4.1. Aspecte generale / 28
    - 4.2. Imaginea corporativă / 30
    - 4.3. Notorietatea organizației / 32
    - 4.4. Reputația organizației / 33
  5. Managementul imaginii organizației / 35
- Întrebări și probleme / 38*
- Activitate practică / 39*
- Bibliografie selectivă / 39*

## CAPITOLUL 2

### **Tipuri de crize / 41**

1. Definirea crizelor / 41
  2. Criza ca oportunitate / 43
  3. Trăsăturile crizelor / 44
  4. Tipuri de crize / 45
  5. Criza organizațională / 48
  6. Criza de comunicare / 49
  7. Criza mediatică / 50
  8. Criza de imagine / 51
  9. Probleme, riscuri, urgențe și crize / 52
- Întrebări și probleme / 54*

*Activitate practică / 55*

*Bibliografie selectivă / 55*

### CAPITOLUL 3

#### **Etape ale crizei / 56**

1. Modele de abordare a etapelor unei crize / 56

2. Precriza / 58

2.1. Detectarea semnalelor / 59

2.2. Prevenirea crizelor / 63

2.3. Pregătirea pentru criză / 64

3. Criza / 67

4. Postcriza / 68

*Întrebări și probleme / 70*

*Activitate practică / 71*

*Bibliografie selectivă / 71*

### CAPITOLUL 4

#### **Managementul riscului / 72**

1. Riscul: abordare globală / 72

2. Definiții ale riscurilor / 74

3. Clasificări ale riscurilor / 76

4. Percepția riscului și atitudinea față de risc / 77

5. Managementul situațiilor de risc / 79

5.1. Definiții, funcții / 79

5.2. Planul de management al situațiilor de risc (Tucker și Trumpfheller) / 81

5.3. Planificarea managementului riscurilor (Regester și Larkin) / 84

*Întrebări și probleme / 86*

*Activitate practică / 87*

*Bibliografie selectivă / 87*

### CAPITOLUL 5

#### **Managementul problemelor și al crizelor / 88**

1. Managementul problemelor / 88

2. Managementul crizelor / 91

2.1. Aspecte generale / 91

2.2. Strategii aplicabile managementului crizelor / 93

2.3. Planificarea în managementul crizei (Regester și Larkin) / 94

2.4. Planul de management al crizei elaborat de Caywood și Stocker / 98

2.5. Planul de management al crizei elaborat de Combalbert / 100

*Întrebări și probleme / 102*

*Activitate practică / 102*

*Bibliografie selectivă / 103*

## CAPITOLUL 6

### **Comunicarea de criză / 104**

1. Comunicarea: delimitări în funcție de conținut / 104
  2. Comunicarea de criză / 105
  3. Sistemul de gestionare a comunicării de criză / 109
  4. Principii ale comunicării de criză / 110
  5. Evoluția procesului de comunicare pe timpul crizei / 113
  6. Calitățile mesajului / 115
  7. Construirea mesajului / 118
  8. Informații-cheie și mesaje conținute în comunicatele inițiale de presă / 119
  9. Reguli pentru publicarea datelor în cazul accidentelor din care au rezultat morți și răniți / 121
  10. Reguli de bază pentru elaborarea mesajului / 121
  11. Evaluarea de către public a mesajelor pe timpul crizei / 122
- Întrebări și probleme / 123*  
*Activitate practică / 124*  
*Bibliografie selectivă / 124*

## CAPITOLUL 7

### **Planificarea comunicării de criză / 125**

1. Rolul planificării în comunicarea de criză / 125
  2. Rolul planificării comunicării în pregătirea pentru criză / 127
  3. Echipa de management al crizei (EMC) / 130
    - 3.1. Purtătorul de cuvânt pe timpul crizei / 132
  4. Planul de comunicare de criză (PCC) / 135
  5. Sugestii pentru planul de comunicare de criză / 136
- Întrebări și probleme / 140*  
*Activitate practică / 140*  
*Bibliografie selectivă / 140*

## CAPITOLUL 8

### **Comunicarea cu publicul intern și cu publicurile relevante**

#### **în situații de criză / 142**

1. Comunicarea internă / 142
    - 1.1. Necesitatea și utilitatea comunicării interne în situații de criză / 142
    - 1.2. Comunicarea internă în planul de comunicare de criză / 145
    - 1.3. Modalități practice de comunicare internă / 147
  2. Comunicarea cu publicurile relevante (*stakeholders*) / 150
- Întrebări și probleme / 156*  
*Activitate practică / 156*  
*Bibliografie selectivă / 156*

## CAPITOLUL 9

### **Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei / 158**

1. Relațiile cu presa / 158
2. Comunicarea cu mass-media pe timpul crizei / 165
  - 2.1. Rolul mass-media în perioadele de criză / 165
  - 2.2. Principiile relațiilor cu presa pe timpul crizei / 168
  - 2.3. Structuri de comunicare cu presa pe timpul crizei / 174
  - 2.4. Modalități de comunicare cu presa pe timpul crizei / 177

*Întrebări și probleme / 179*

*Activitate practică / 180*

*Bibliografie selectivă / 180*

## CAPITOLUL 10

### **Noile tehnologii de comunicare și managementul crizelor / 181**

1. Noile tehnologii de comunicare – un proces revoluționar / 181
2. Utilizarea noilor tehnologii în comunicarea de criză / 183
  - 2.1. Utilizarea poștei electronice / 184
  - 2.2. Instant Messenger / 184
  - 2.3. Blogging-ul corporativ / 185
  - 2.4. Rețelele de socializare / 186
  - 2.5. Feed-urile RSS / 187
  - 2.6. Crearea și difuzarea newsletterelor electronice / 188
  - 2.7. Grupuri de discuții și forumuri / 188
  - 2.8. Servicii de difuzare a comunicatelor de presă pe internet / 189
  - 2.9. Comunicate de presă multimedia / 190
  - 2.10. Podcast-uri, videocast-uri / 190
  - 2.11. Comunicații mobile / 191
  - 2.12. YouTube / 191
  - 2.13. SecondLife / 192
  - 2.14. Site-uri / 192
3. Concluzii / 193

*Întrebări și probleme / 194*

*Activitate practică / 194*

*Bibliografie selectivă / 194*

### **STUDIU DE CAZ: Crizele și comunicarea de criză**

#### **în societatea globală. Cazul Danone PDPA Romania / 196**

### **BIBLIOGRAFIE GENERALĂ / 203**

*Lucrări de referință / 203*

*Dicționare, manuale / 205*

*Articole / 206*

*Site-uri web / 207*

# Organizațiile: de la identitate la imagine

În condițiile actuale de funcționare a organizațiilor, noțiunile de reprezentare, imagine și identitate sunt privite, dezbătute, analizate și conceptualizate cu o atenție din ce în ce mai mare, atât din partea cercurilor academice, cât și din partea cercurilor manageriale. Așa cum psihologii, sociologii și filosofii evidențiază că trăim într-o lume invadată de imagini, atât la nivelul realului, cât și la nivelul imaginarului, specialiștii, cercetătorii și teoreticienii în comunicare și relații publice, în comunicare organizațională și în marketing argumentează că permanenta preocupare pentru crearea și dezvoltarea vizibilității, notorietății și reputației firmelor și corporațiilor, într-un mediu concurențial de multe ori ostil, a făcut ca problema identității și imaginii organizației să devină un subiect deosebit de important pentru socio-organizările din toate domeniile de activitate.

## 1. Identitatea organizației

Noțiunea de *identitate a organizațiilor* este deosebit de complexă și, de aceea, ea a fost abordată, interpretată și înțeleasă diferit de specialiști, teoreticieni și practicieni din domenii de activitate foarte diverse. A rezultat o multitudine de abordări teoretice și metodologice divergente, de multe ori contradictorii. Această situație a fost indusă, în primul rând, de faptul că preocupările de conceptualizare a noțiunii de identitate a organizațiilor au apărut pentru prima dată în domeniul publicității și de-abia apoi în domeniul marketingului și al managementului.

Abordările din perspectiva publicității sunt departe de a fi compatibile, omogene sau unitare. Totuși, pot fi consemnate/identificate, la unii autori, puncte de vedere oarecum apropiate. Pentru majoritatea specialiștilor din industria de publicitate, noțiunea de identitate cuprindea în sfera ei de funcționalitate doar designul vizual al elementelor care disting o organizație: denumirea, logo-ul și caracterele speciale de identificare.

Termenul de identitate a organizației a fost pus în circulație de W. P. Margulies, în perioada anilor '60<sup>1</sup>, cu sensul explicit dat de abordările practicienilor în publicitate.

---

<sup>1</sup> Sue Westcott Alessandri, „Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation”, *Corporate Communications: An International Journal*, MCB University Press, Vol. 6, Nr. 4, 2001, p. 174.

Specialiștii în management și marketing au afirmat ulterior, cu suficiente argumente, că gestionarea identității organizației este cu predilecție un instrument al managementului strategic<sup>2</sup>. Literatura de specialitate consemnează faptul că J. Pildich a sesizat, cu destulă acuratețe, distincția dintre imaginea organizației și imaginea de marcă. Introducerea acestei distincții, care s-a petrecut în anul 1970, a fost considerată o realizare importantă în definirea noțiunii de identitate a organizației<sup>3</sup>. Deschiderile făcute de acest autor au fost urmate de alte contribuții importante. Sue Westcott Alessandri enumeră mai mulți specialiști în publicitate și relații publice (L. D. Akerman, James R. Gregory, C. Gorman) care au analizat identitatea organizațiilor și au demonstrat beneficiile unei identități clare și distincte a acestora, bazate în primul rând pe un nume și pe un logo corespunzător acestuia. Mai mult decât atât, unii dintre acești specialiști (practicieni și teoreticieni) au susținut necesitatea deciziei strategice în problemele legate de identitatea organizației, semnalând deplasarea problematicii identității din sfera abordărilor grafice în sfera abordărilor strategice ale organizațiilor, sferă unde managementului i se impune să acționeze pe baza principiilor oferite de o realitate complexă și, de multe ori, contradictorie, care la nivel teoretic și metodologic se cere a fi tratată interdisciplinar. Exemple edificatoare, în acest sens, sunt contribuțiile aduse de A. Lambert, B. H. Schmitt și J. van Rekom<sup>4</sup>.

Lambert a elaborat un model simbolic al identității organizației, sub forma unui *ais-berg*. Structura internă a acestui model relevă două niveluri distincte, atât din perspectiva conținutului, cât și din perspectiva funcționalității: nivelul vizibil și nivelul ascuns. Nivelul vizibil, de deasupra, este format din elementele vizuale ale organizației (nume, logo, paletă de culori), elemente care sunt accesibile publicului și care constituie, de fapt, formele de exprimare ale acesteia către publicul extern. Nivelul mai puțin vizibil, cel ascuns, de dedesubt, este format din elemente fundamentale unde regăsim structura organizației, canalele de comunicare, ritualurile și comportamentul organizației. Aceste elemente nu sunt vizibile pentru publicul extern, ele se relevă doar publicului intern, fiind de fapt elementele de bază care identifică organizația<sup>5</sup>.

B. H. Schmitt abordează identitatea organizației accentuând elementele vizuale ale acesteia. El elaborează conceptul de *management al esteticii organizației*, cu scopul de a completa managementul strategic al acesteia cu următoarele elemente: cărți de vizită, arhitectura clădirilor etc. În concepția lui Schmitt, elementele estetice pot ajuta organizația să-și realizeze importante avantaje strategice competitive<sup>6</sup>.

J. van Rekom evidențiază trei criterii implicate în conturarea identității organizației: trăsături care exprimă esența organizației; trăsături care diferențiază organizația de alte organizații asemănătoare; conservarea acestor trăsături în timp<sup>7</sup>.

John M. T. Balmer și B. M. Cees van Riel au analizat sistematic abordările din domeniul identității organizațiilor cuprinse în literatura de specialitate și au identificat trei

---

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> *Ibidem*, pp. 175-176.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 175.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 176.

<sup>7</sup> *Idem.*



paradigme de lucru, cu tendințe diferite de dezvoltare: a) paradigma designului grafic, b) paradigma comunicării integrate, c) paradigma interdisciplinară.

*Paradigma designului grafic* aparține practicienilor din domeniul publicității și exprimă prima formă de concretizare a identității organizației. Balmer și van Riel precizează că rolul simbolisticii a evoluat semnificativ. Rolul inițial, de asigurare a vizibilității, a fost depășit, simbolistica asumându-și un rol important în comunicarea strategiei organizației. Ca argument este evidențiată tipologia identității vizuale elaborate de Wally Olins, care apreciază că organizațiile, în funcție de structura și 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 corporative); *identitatea centrată pe brand* sau *derivată din brand* (specifică unor domenii de activitate – farmaceutic, alimentar –, unde identitatea organizației principale – corporatiste – nu este importantă pentru consumator)<sup>8</sup>.

*Paradigma comunicării integrate* consideră că forma evidentă a identității organizației, modalitatea concretă de evidențiere a ei, este mix-ul comunicării organizației și gestionarea lui eficientă. Această paradigmă realizează diferențierea clară între mix-ul comunicării organizației și mix-ul de marketing, propunând înlocuirea mix-ului compus din produs, preț, loc și promovare cu mix-ul compus din produse, proprietăți, prezentare și publicații<sup>9</sup>. Accentul este pus pe comunicarea organizațională.

*Paradigma interdisciplinară* este specifică teoreticienilor și mediilor academice, care sugerează că abordarea identității organizației trebuie realizată dintr-o perspectivă complexă, multidimensională, multidisciplinară. Perspectiva multidisciplinară realizează analiza identității plecând de la caracteristicile unice și distinctive ale organizațiilor care sunt generate și întreținute de membrii organizației prin propriul lor comportament. Cu alte cuvinte, această abordare consideră identitatea organizației ca expresie a caracteristicilor unice generate de atitudinile și comportamentul membrilor acestei organizații<sup>10</sup>.

Sue Westcott Alessandri prezintă cronologic și sugestiv evoluția definiției date identității firmei, indicând autorii, anii apariției și esența definițiilor date<sup>11</sup>. Prin urmare, identitatea semnifică și indică:

– Margulies (1997): Toate căile prin care o organizație își alege să se identifice pe sine către întreg publicul său țintă.

---

<sup>8</sup> Wally Olins, *Noul ghid de identitate*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, pp. 20-26.

<sup>9</sup> Ștefan Prutianu, Corneliu Munteanu, Cezar Caluschi, *Inteligența Marketing Plus*, Iași, Editura Polirom, 1998, p. 103.

<sup>10</sup> *Idem.*

<sup>11</sup> Sue Westcott Alessandri, *op. cit.*, p. 175.

– Portugal, Halloran (1986): Prezentarea cuprinzătoare și orchestrată a ceea ce este firma, încotro se duce și cum este ea diferită. Identitatea organizației este esența comunicată a firmei.

– Lambert (1989): Toate manifestările distinctive ale firmei.

– Abratt (1989): Un set de aluzii vizuale care fac organizația recognoscibilă și distinctivă față de altele. Aceste aluzii sunt folosite să reprezinte sau să simbolizeze organizația.

– Balmer (1993): O îmbinare de strategie, cultură organizațională și comunicare privată multidisciplinar.

– Schmitt (1995): Gradul în care firma și-a atins o imagine distinctă și coerentă în formele de exteriorizare estetică.

– van Riel, Balmer (1977): Indică modalitatea prin care o companie se prezintă pe sine atât prin comportament, cât și prin simbolism, publicurilor sale interne și externe.

– van Rekom (1997): Setul de semnificații prin care un subiect își permite să fie cunoscut și prin care permite publicului să-l descrie, să-l amintească și să relateze despre el.

– Balmer, Soenen (1997): Cuprinde trei dimensiuni de bază: mintea, sufletul și vocea. Mintea este rezultanta deciziei conștiente, sufletul este rezultanta elementelor subiective cum sunt valorile distincte ale organizației sau subculturile prezente, iar vocea reprezintă toate căile prin care organizația comunică.

– Gregory, Wiechmann (1999): Elementele vizuale planificate care fac distincția organizației de altele.

– Gioia (2000): Reprezentările consistente și orientate ale organizației care accentuează simbolurile organizației. Este o funcție strategică ce se aplică atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.

Analiza acestor definiții scoate în evidență multitudinea abordărilor și preocupărilor de conceptualizare, din perspective diferite și pe niveluri diferite, a unei realități organizaționale deosebit de importante. Definițiile elaborate, unele dintre ele aproape divergente, vizează niveluri diferite de funcționalitate a identității organizației: definiții de nivel tactic (utile pentru elaborarea metodologiilor de cuantificare și măsurare a identității organizațiilor) și definiții de nivel strategic (utile pentru elaborarea strategiilor de comunicare și pentru analiza factorilor strategici ai organizației în perioade distincte de evoluție a acestora, inclusiv în perioade de criză sau în perioade de dificultăți accentuate).

Sue Westcott Alessandri, plecând de la nivelul diferit de funcționalitate vizat de definițiile enumerate în studiul consacrat identității (nivelul tactic și nivelul strategic), propune o definiție de ansamblu, cu caracter dual, care să atingă cele două niveluri. Astfel, din perspectivă strategică, identitatea este „o prezentare proprie, planificată strategic și orientată asupra unor obiective clare, cu scopul câștigării unei imagini pozitive despre organizație în mintea oamenilor. Identitatea organizației se conturează în scopul atingerii în timp a unei reputații stabile”<sup>12</sup>. Din perspectivă tactică, operațională, identitatea este „suma tuturor elementelor observabile și măsurabile pe care le manifestă organizația relativ la comportamentul său public și la prezentarea sa vizuală atotcuprinzătoare”<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 176.

<sup>13</sup> *Idem*.

În continuare vom dezvolta, în câteva rânduri, definițiile date identității de Denis A. Gioia, Majken Schultz și Kevin G. Corley, datorită faptului ca acești autori fac distincția dintre *identitatea organizațională* și *identitatea corporativă*, accentuând în cazul primei definiții pe elementele concrete constitutive ale organizației, iar în cazul celei de-a doua pe elementele care, prin strategii de comunicare viabile, devin pentru public indicatori ai identității organizației. În acest sens, pentru Gioia și colaboratorii săi „identitatea organizațională reprezintă... concepția pe care membrii unei organizații o au în ceea ce privește trăsăturile considerate a fi centrale și relativ permanente și care diferențiază o organizație de alte organizații”<sup>14</sup>, iar „identitatea corporativă este imaginea proiectată, asociată cu anumite contexte, evenimente, probleme, publicuri... este constituită din toate reprezentările verbale, grafice sau simbolice folosite de o companie în comunicarea ei strategică cu diferite publicuri”<sup>15</sup>. Prin urmare, distincția introdusă de Gioia și colaboratorii săi „sugerează faptul că identitatea organizațională se bazează mai mult pe elemente *de facto* care definesc o organizație, în timp ce identitatea corporativă este un produs construit strategic și promovat către diferite tipuri de public”<sup>16</sup>.

## 2. Comunicarea și identitatea organizației

Organizația este un sistem complex de interrelații al cărui comportament comunică mediului extern cotele de performanță la care se situează la un moment dat. Relațiile dintre organizație și mediul său extern se pot realiza prin comunicare, care poate fi privită și analizată din trei perspective, cu puternice legături între ele: *ca proces* (unde transferul de informații se realizează printr-o succesiune de fenomene care se produc între emițător și receptor); *ca un ansamblu simbolic, grafic, verbal și audiovizual* (care joacă un rol important în obținerea și consolidarea imaginii și identității); *ca un feedback* (unde influența exercitată de emițător și receptor este reciprocă). Aceste perspective se obiectivează, la rândul lor, în mai multe forme de comunicare, ce formează împreună un tot unitar numit comunicare organizațională. Dacă avem în vedere receptorii mesajului comunicațional, putem deosebi următoarele tipuri de comunicare: *comunicare intrapersonală și interpersonală, comunicare de masă, comunicare intragrup și intergrup*. Dacă avem în vedere natura simbolurilor utilizate în comunicare, putem deosebi: *comunicarea verbală* (utilizează limbajul ca formă de comunicare) și *comunicarea nonverbală* (utilizează, în primul rând, audiovizualul în comunicare). Dacă, însă, avem în vedere emițătorul, vom deosebi: *comunicarea personală* (unde emițătorul individual emite păreri despre organizație) și *comunicarea organizațională, internă și externă* (unde emițătorul este o organizație implicată în promovarea produselor sau imaginii).

---

<sup>14</sup> Denis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, „Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1/2000, p. 64.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 66.

<sup>16</sup> Cristina Coman, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 221.