

COMUNICAREA ÎN SITUAȚIILE DE CRIZĂ

Prof. univ. Asoc. Dr. Nicolae STEINER

Doctor în științe medicale

Membru al Comitetului de Securitate a Sănătății al U.E.
Membru al Societății Mondiale de Medicină de Dezastru și Urgență (WADEM), Membru al Academiei Europene de Management a Crizelor, Membru al Societății Internaționale de Medicină de Dezastru, Membru de onoare al National Disaster Medical System a U.S.A.
Manager de proces pentru situații de urgență, crize și pandemii în cadrul grupului "Stamina" de la Institutul de Virusologie "Ștefan S. Nicolau" București

Definirea crizei

Termenul de criză are o gamă largă de definiții care includ acțiuni precum dezastru și probleme personale. Acest articol limitează termenul de criză la crize organizaționale - acele experiențe ale organizațiilor, cum ar fi corporațiile și organizațiile non-profit. O criză organizațională poate fi definită ca o amenințare semnificativă pentru operațiunile organizaționale sau reputația care poate avea consecințe negative pentru părțile interesate și / sau organizație dacă nu este tratată corespunzător [Coombs, W. T. (2015). Comunicare continuă de criză: Planificare, gestionare și răspuns]. Crizele pot fi împărțite în crize operaționale și reputaționale. Crizele operaționale creează o perturbare reală sau potențială a operațiunilor organizaționale. Incendiile, exploziile, acțiunile criminale ale CEO-ului și amintirile cauzate de deteriorarea produsului pot perturba într-un fel operațiunile. Gestionarea crizelor a fost inițial creată pentru a aborda crizele operaționale. Crizele reputaționale amenință să provoace daune grave reputației unei organizații. Crizele de reputație includ un comportament ire-sponsabil din partea conducerii și a mesajelor corporative care jignesc unele părți interesate. Ideea este că criza va determina părțile interesate să perceapă organizația mult mai puțin favorabil [Sohn, Y. J. și Lariscy, R. W. (2014).

Înțelegerea crizei reputaționale: definiție, proprietăți și consecințe. Journal of Public Relations Research, 26 (1), 23-43]. În mod evident, o criză operațională va provoca unele daune reputației. Cu toate acestea, crizele reputaționale nu afectează în mod semnificativ operațiunile. Majoritatea crizelor pot fi clasificate ca fiind în primul rând reputaționale sau operaționale. O diferență cheie între cele două crize este că crizele operaționale reprezintă de obicei o anumită amenințare la adresa siguranței publice și / sau a bunăstării părților interesate, în timp ce crizele reputaționale au mult mai puține șanse să producă același nivel de preocupări privind siguranța publică sau bunăstarea. părțile interesate generate de o criză operațională [Coombs, W. T. (2015). Comunicare continuă de criză: Planificare, gestionare și răspuns].

Selectarea cercetării pentru consumul practicienilor

După cum s-a menționat în introducere, cercetătorii produc cercetări de comunicare în caz de criză la un ritm uimitor. Ne-am restrâns cercetarea pentru a ne concentra pe liniile de cercetare care produc dovezi consistente. Dovezi coerente sunt esențiale pentru a pune în practică

Comunicarea de criză este un domeniu aplicat care își propune să ofere îndrumări managerilor de criză pentru a limita daunele pe care criza le poate provoca părților interesate și organizației. În SUA, comunicarea de criză a apărut ca o preocupare serioasă de cercetare în anii 1980 și interesul pentru subiect s-a extins rapid de atunci [Coombs, W. T. (2015). Comunicare de criză continuă: Planificare, gestionare și răspuns]. Rezultatul final este un corp tot mai mare de cercetare în comunicarea de criză care ar trebui să servească la iluminarea practicii comunicării de criză. Provocarea este de a găsi, evalua și sintetiza toate cunoștințele despre comunicarea de criză. Prin cunoștințe mă refer la sfaturile în care managerii de criză pot avea încredere ca fiind utili în eforturile lor. Ce știm despre comunicarea de criză care poate fi aplicată în mod fiabil atunci când apare o criză.

Acest articol își propune să identifice principalele rezultate ale cercetării care au apărut în mod constant prin eforturi sistematice de cercetare și idei emergente care ar putea beneficia de comunicarea de criză.

Ideea este de a identifica cunoștințe bazate pe dovezi pentru comunicarea în situații de criză și domenii care necesită o atenție suplimentară din partea cercetătorilor și practicienilor. Cunoștințele în domenii aplicate, cum ar fi comunicarea de criză, încep cu practicienii care se luptă cu probleme. Din munca practicienilor lor, cercetătorii încearcă apoi să valideze ce factori funcționează efectiv și de ce abordarea problemei nu funcționează. Scopul este de a construi o abordare bazată pe dovezi pentru rezolvarea problemelor [Pfeffer, J. și Sutton, R. I. (2006). Management bazat pe dovezi. Harvard business review, 84 (1)]. Bazat pe dovezi înseamnă că ideile au fost testate empiric. Studiile de cercetare atentă nu sunt doar speculații oferite de cercetători. Ideea este de a izola rezultatele cercetării care pot oferi cea mai mare utilitate managerilor de criză, deoarece acest sfat a fost verificat în mod corespunzător prin procesul de cercetare. Prima parte a acestui articol specifică dovezile comunicării de criză care au apărut pentru comunicarea de criză în cercetare.

Dar comunicarea de criză este o practică care evoluează rapid. Practicanții trebuie să facă față noilor probleme și factori pe măsură ce apar. Cercetătorii în comunicarea de criză încearcă constant să țină pasul cu cerințele practicii. Există un decalaj între momentul în care o problemă este identificată în comunicarea de criză și modul de răspuns la problemă. Cercetările inițiale pentru reducerea decalajului pot fi numite "marja sângerării". "Marja de sângerare" este un termen din tehnologie care indică faptul că ceva prezintă încă un risc ridicat de a nu avea încredere, deoarece nu a fost testat pe deplin. A doua parte a acestui articol identifică "marja de sângerare" a cercetării comunicării în caz de criză și implicățiile potențiale pentru practică.

Cuvinte cheie: Comunicare, criză, pandemie, gripă

cercetarea. Managerii de criză trebuie să fie încrezători că dovezile prezentate în cercetare sunt limitate.

Atenția victimelor

Atunci când o organizație este prima care raportează o criză, organizația suferă mai puține daune decât dacă unele surse externe, cum ar fi mass-media, sunt primele care raportează criza. Din nou, a fi primul care a raportat criza este contraintuitiv și mulți manageri se opun. Unii manageri preferă o abordare a struțului - dacă nu recunosc criza, nimeni altcineva nu va ști despre asta. Așa cum struțul nu își ascunde cu adevărat capul în nisip, managerii nu ar trebui să speră că părțile interesate nu vor afla despre o criză. Informația are o cale de ieșire dintr-o organizație și această capacitate de flux este îmbunătățită doar prin intermediul rețelelor sociale. Un comentariu sau o fotografie postată online poate dezvălui o criză foarte rapid în era digitală.

"Furtul de tunet" cere managerilor să ia măsuri, majoritatea fiind incomode cu performanța. Există adesea o reticență în rândul managerilor de a dezvălui informații negative. Cu toate acestea, mai multe studii au documentat în mod benefic "furtul de tunete" pentru organizații. Studiile privind "furtul furtunilor" au folosit modele experimentale documenta o relație cauză-efect între "furtul tunetului" →

și beneficiile organizaționale, cum ar fi reducerea daunelor reputaționale și refuzul intenționat de a cumpăra creând o criză. Rezultatele cercetării sunt consistente și puternice. Dovezile sugerează cu tărie că dezvăluirea crizei este un răspuns eficient la criză, deoarece contribuie la reducerea daunelor pe care le poate suferi o organizație ca urmare a crizei. Social media este o opțiune pe care o organizație o poate folosi pentru a “fura tunetul”. Apropierea social media permite unei organizații să raporteze o criză în orice moment și să nu se bazeze pe mass-media tradițională pentru a facilita lansarea unei povești.

Dezinformare și negare

În acest moment, este important să se discute strategia de răspuns la respingerea crizei. Negarea este opusul răspunsului axat pe victimă, deoarece susține că nu există sau nu este implicată în criză, astfel încât organizația nu are nicio responsabilitate față de victime. Accentul este pus pe organizația care nu este responsabilă, nu preocuparea pentru victimele crizei. Studiile academice fac adesea greșeala de a compara pur și simplu efectele unui răspuns de respingere cu un răspuns orientat către victimă și concluzionează că răspunsul de respingere este mai eficient. S-a documentat mult timp în literatura de comunicare a crizei că negarea va reduce daunele reputaționale, deoarece elimină legătura dintre criză și organizație [Benoit, W. L. (1995). Conturi, scuze și scuze: O teorie a restaurării imaginii, Coombs, W. T. (1995). Alegerea cuvintelor potrivite: Dezvoltarea de orientări pentru selectarea strategiilor „adecvate” de răspuns la criză. *Management Communication Quarterly*, 8 (4), 447-476, Coombs, W. T. și Holladay, S. J. (2001). O examinare extinsă a situației de criză: o fuziune a managementului relațional și a abordărilor simbolice. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 321-340]. Dacă organizația nu este implicată într-o criză, criza nu va afecta reputația organizației. Cu toate acestea, dacă organizația se dovedește că are ceva de-a face cu criza, chiar și o responsabilitate minimă pentru criză, daunele reputaționale se intensifică dacă s-ar folosi o strategie de negare. Unii cercetători se referă la aceasta ca la o dublă criză în care răspunsul creează o a doua criză [Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Apologizing in a globalizing world: crisis communication and apologetic ethics. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (4), 350-364, Grebe, S. K. (2013). Things can get worse: How mismanagement of a crisis response strategy can cause a secondary or double crisis: the example of the AWB corporate scandal].

Cu toate acestea, din 2014, unii universitari au comparat în mod eronat respingerea și răspunsurile orientate către victime și susțin că refuzul a fost mai eficient. Aceasta este o alegere falsă, managerii nu aleg între negare și un răspuns orientat spre victimă [Coombs, W. T. și Holladay, S. J. (2001). O examinare extinsă a situației de criză: o fuziune a managementului relațional și a abordărilor simbolice. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 321-340]. Dacă organizația este responsabilă de criză, managerii aleg dintre opțiunile de răspuns orientate către victime. Dacă organizația nu are nimic de-a face cu criza, managerii aleg o formă de negare. Responsabilitatea în caz de criză este factorul decisiv în utilizarea răspunsurilor negative sau orientate spre victimă. Chiar dacă responsabilitatea este ambiguă, poate fi sau nu vina organizației, negarea trebuie evitată. Managerii

riscă să intensifice daunele cauzate de criză dacă utilizează negarea, atunci situațiile ambigue devin unele în care organizația are o anumită responsabilitate pentru criză. Refuzul este cel mai bine rezervat atunci când o criză este rezultatul unor informații inexacte sau false (un zvon), pe care le putem numi crize de dezinformare. Managerii trebuie să răspundă agresiv la crizele de dezinformare [DiFonzo, N. și Bordia, P. (2000). Cum se descurcă profesioniștii de top în PR: zvonurile corporative, efectele lor și strategiile de gestionare a acestora. *Public Relations Review*, 26 (2), 173-190, Kimmel, A. J. și Audrain-Pontevia, A. F. (2010). Analiza zvonurilor comerciale din perspectiva managerilor de marketing: Prevalența zvonurilor, efectele și tactica de control. *Journal of Marketing Communications*, 16 (4), 239-253]. Mai ales în mediul digital, dezinformarea se poate răspândi și poate fi acceptată ca fapt. Managerii trebuie să acționeze rapid pentru a demonta și a nega dezinformarea [Rowan, K. E. (1991). Obiective, obstacole și strategii în comunicarea riscurilor: o abordare de rezolvare a problemelor pentru îmbunătățirea comunicării despre riscuri. *Journal of Applied Communication Research*, 19 (4), 300-329]. Este util dacă managerii explică situația reală și oferă dovezi care să susțină poziția lor. Două exemple vor ajuta la clarificarea momentului în care refuzul este eficient și adecvat. În timpul retragerii pastei de arahide din 2009, publicul american a crezut din greșeală că untul de arahide face parte din rechemare. Toate cele trei mari mărci de unt de arahide au plasat declarații pe paginile lor de start, respingând orice retragere și explicând situația părților interesate. Proctor și Gamble au negat în mod agresiv că produsul lor Febreze este periculos pentru câini și pisici. Negarea își are locul în comunicarea de criză. Așa cum susține teoria comunicării de criză [SCCT], negarea ar trebui rezervată pentru crizele de dezinformare [Coombs, W.T. (2007). Protecția reputației organizației în timpul unei crize]. Dacă există vreo posibilitate, organizația are o anumită responsabilitate pentru o criză, negarea nu va face decât să înrăutățească situația de criză pentru organizația în criză.

Apariția crizei în rețelele sociale

Ne îndreptăm atenția de la ceea ce știm cu siguranță despre comunicarea de criză la cercetare și practică. Rezultatele de aici sunt mai puțin fiabile, ceea ce înseamnă că nu suntem siguri în acest moment cât de utile sunt sfaturile, dar sunt necesare sfaturi pentru a răspunde noilor preocupări în comunicarea de criză. Rețelele sociale sunt forța motrice din spatele sângeroasei comunicări de criză. Cercetătorii și practicienii se luptă cu ceea ce s-a numit criza social media. O criză de social media este o situație care apare în sau este amplificată de social media. Din păcate, aceasta este o definiție foarte vagă că chiar și persoanelor care au ajutat la popularizarea termenului consideră că nu funcționează deloc bine. Crizele din rețelele sociale sunt în esență riscuri pe care o organizație le gestionează pentru public. Aceste riscuri arată ca niște crize și deseori necesită un răspuns comunicativ. Aceste situații au fost numite “paracrizis”, deoarece situația este ca o criză (para înseamnă așa), dar este de fapt o formă de gestionare a riscurilor [Coombs, W.T., și Holladay, S. J. (2012). Paracrizis: provocările gestionării publice a prevenirii crizelor. *Public Relations Review*, 38 (3), 408-415]. Această secțiune examinează în detaliu paracrizis / crizele din rețelele de socializare pentru a afla unde sunt adevăratele

zone gri pentru acest subiect de criză. Din nou, criza rețelelor sociale este un concept foarte vag. Când studiați cu atenție cazurile numite crize din rețelele de socializare, apar modele. O organizație își poate crea propria paracriză prin utilizarea abuzivă a canalelor sociale. În 2014, American Apparel a postat o imagine cu artificii pe rețelele sociale pentru a sărbători 4 iulie. Cu toate acestea, imaginea era a exploziei din 1986 a navei spațiale Challenger. Au fost multe postări furioase despre cât de insensibilă a fost American Apparel față de imaginea postată. Rezolvarea acestei paracrise este simplă. O organizație își recunoaște greșeala și se angajează să nu repete greșeala. Paracriză poate deveni o criză dacă organizația abuzează în mod repetat de canalele sociale ca modalitate de a atrage atenția. Încălțările repetate ar putea crea o situație care poate fi considerată o criză a conduitei necorespunzătoare a conducerii.

Părțile interesate sunt cea mai comună sursă de paracriză. Există trei variante de paracriză generate de părțile interesate: servicii pentru clienți, "ventilație" și provocare. Serviciul pentru clienți este atunci când un client face publică problema serviciului pentru clienți pe care l-a experimentat. Un exemplu ar fi atunci când o persoană a încărcat pe YouTube videoclipul unui angajat FedEx care aruncă un monitor de computer peste gard. Aceasta este o problemă a relației cu clienții, nu o criză. Cu toate acestea, este un risc care amenință reputația organizației. Organizația trebuie să abordeze public problema serviciului pentru clienți. O criză poate apărea atunci când problema identificată persistă sau problema este într-adevăr o deteriorare a produsului, mai degrabă decât o problemă a serviciului pentru clienți. Dacă este posibil, eliberați informații despre o criză înainte ca aceasta să fie raportată în tradiție sau în mass-media digitală. Raportați informații de criză pe canalele de comunicare online ale organizației dvs. Părțile interesate care depind de rețelele sociale pentru știri sunt susceptibile să învețe despre criză din rețelele sociale ale organizației, mai degrabă decât din mass-media tradițională care oferă o altă oportunitate de a "fura tunetul". Ori de câte ori există victime sau potențiale victime, spuneți imediat oamenilor cum să se protejeze fizic în criză. Ori de câte ori există victime sau potențiale victime, oferiți imediat oamenilor informații și acțiuni menite să îi ajute să facă față psihologic crizei. Aceasta ar include detalii despre evenimentul de criză, expresii de simpatie, acțiuni corective și sfaturi.

Organizațiile își recuperează reputația și împart prețurile mai repede atunci când comunică agresiv (frecvent și prin mai multe canale) decât atunci când comunică pasiv (eliberează foarte puține informații). Refuzul trebuie utilizat numai atunci când o organizație se confruntă cu un zvon sau dezinformare despre criză. Site-ul web al companiei a negat zvonul și a primit mărturie de la surse terțe experte pentru a-și susține afirmațiile [Coombs, W. T. (2015). Comunicare în curs de criză: Planificare, gestionare și răspuns, Mourdoukoutas, P. și Siomkos, G. J. (2009). Cele șapte principii ale WOM și Buzz]. Negarea își are locul în comunicarea de criză. Așa cum susține teoria comunicării de criză [SCCT], negarea ar trebui rezervată pentru crizele de dezinformare [Coombs, W.T. (2007). Protecting organization Reputations during a crisis]. Dacă există vreo posibilitate ca organizația să aibă o anumită responsabilitate pentru o criză, negarea va face ca situația de criză să fie și mai gravă pentru organizația în criză

CONCLUZII

Utilizarea greșită a provocărilor clienților, "ventilarea" părților interesate, părțile interesate reprezintă cea mai comună sursă de paracriză. Există trei variante de paracriză generate de părțile interesate: servicii pentru clienți, ventilație și provocare. Serviciul pentru clienți este atunci când un client face publică problema serviciului pentru clienți pe care a experimentat-o.

Un exemplu ar fi atunci când o persoană a încărcat pe YouTube videoclipul unui angajat FedEx care aruncă un monitor de computer peste gard. Aceasta este o problemă de relație cu clienții, nu o criză. Cu toate acestea, este un risc care amenință reputația organizației. Organizația trebuie să abordeze public problema serviciului pentru clienți. O criză poate apărea atunci când problema identificată persistă sau problema este într-adevăr un prejudiciu produs, mai degrabă decât o problemă de serviciu pentru clienți. "Ventilația" are loc atunci când părțile interesate, de obicei clienții, sunt supărați.

Bibliografie

1. Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding
2. Coombs, W.T. (2007). Protecting organization Reputations during a crisis
3. Coombs, W.T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges of publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415
4. DiFonzo, N., & Bordia, P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations Review*, 26(2), 173-190,
5. Kimmel, A. J., & Audrain-Pontevia, A. F. (2010). Analysis of commercial rumors from the perspective of marketing managers: Rumor prevalence, effects, and control tactics. *Journal of Marketing Communications*, 16(4), 239-253
6. Mourdoukoutas, P., & Siomkos, G. J. (2009). The Seven Principles of WOM and Buzz
7. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1)
8. Rowan, K. E. (1991). Goals, obstacles, and strategies in risk communication: A problem-solving approach to improving communication about risks. *Journal of Applied Communication Research*, 19(4), 300-329
9. Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 23-43
10. Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Apologizing in a globalizing world: crisis communication and apologetic ethics. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 350-364.
11. Grebe, S. K. (2013). Things can get worse: How mismanagement of a crisis response strategy can cause a secondary or double crisis: the example of the AWB corporate scandal.