

MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

VIOREL MIHĂILĂ

**MANAGEMENTUL COMUNICĂRII
ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția SOCIOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE COMUNICĂRII

Referenți științifici: Conf. univ. dr. Bruno Ștefan
Conf. univ. dr. Marin Burcea

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României **MIHĂILĂ, VIOREL**

Managementul comunicării în situații de criză / Viorel Mihăilă. -
București : Editura Universitară, 2019
Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-0858-7

316.77

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062808587

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

Conținutul acestui manual este destinat studenților care studiază Managementul Crizelor în cadrul programelor de master.

Modelele teoretice și opțiunile practice ale diverselor școli de gândire prezentate în text sunt urmăresc să familiarizeze studenții cu domeniul managementului crizelor în general și cu gestionarea comunicării în situații de criză în special. Scopul urmărit este acela de a oferi cadrul informațional în interiorul căruia studenții să poată înțelege dinamica organizațională în situații de criză, să analizeze modele de gestionare a crizelor dar și posibile direcții de acțiune pentru managementul comunicării în situații de criză concrete.

Ca logică generală, lucrarea analizează pe scurt unele dintre principalele abordări din domeniile managementului strategic, comunicării de masă, influenței sociale, analizei riscului, crize și managementul crizelor cu referiri ulterioare imediate la modele practice utilizate în prezent. Accentul a fost pus pe prezentarea unor soluții practice utilizate în domeniu și care au avantajul că pot fi ușor adaptate la realitățile organizaționale contemporane.

Diversele formate de analiză și de planificare prezentate pot fi ușor adaptate pentru situații concrete diverse, elaborarea unui draft pentru un plan de managementul crizei sau o strategie de comunicare.

FOREWORD

The content of this manual is intended for students studying for the Master of Science in Crisis Management program.

The theoretical models and the practical options of the various schools of thought presented in the text are aimed at familiarising students with the field of crisis management in general and managing communication in crises in particular. The aim is to provide a conceptual framework within which students can understand organisational dynamics in crises, analyse crisis management models, and learn about possible action lines for managing communication in concrete crises.

As a general approach, the paper briefly analyses some of the main strategies in the fields of strategic management, mass communication, social influence, risk analysis, crises and crisis management with immediate reference to current practice models. The emphasis has been put on presenting practical solutions often used in the field and which have the advantage that they can be easily adapted to the contemporary organisational realities.

The various analysis and planning formats presented can be easily adapted to multiple concrete situations, to draft a plan for crisis management or to a communication strategy.

CUPRINS

Management strategic și planificare strategică.....	11
Planificarea bazată pe scenarii.....	23
Comunicare și societate.....	29
Efectele mass media	45
Influența socială	56
Criza - definiții, caracteristici	65
Riscul și analiza riscului	76
Comunicarea de risc	84
Managementul problemelor.....	96
Modele de analiză a crizei	102
Planul de management al crizei.....	106
Strategii de comunicare	124
Evaluarea relațiilor publice – noțiuni generale.....	133
Bibliografie.....	140

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI PLANIFICARE STRATEGICĂ

În domeniul managementului accentul a fost mutat, din ce în ce mai mult, dinspre domeniul operațional către cel strategic, dinspre focalizarea pe utilizarea cât mai eficientă a resurselor disponibile către abordări care să asigure supraviețuirea organizației într-un mediu competitiv, dinamic și nu de puține ori turbulent.

Conceptul de „haos creator” folosit de Nonaka (Nonaka, Takeuchi, 1995) pleacă, în analiza sistemelor auto-organizante, de la ideea că dezechilibrul este sursa unei noi ordini în vreme ce starea de echilibru este o etapă de stagnare. Ideea este o dezvoltare a conceptului de distrugere creatoare (Schumpeter, 1912; Drucker, 1999) potrivit căreia inovarea și inovația distrug echilibrul existent pentru a genera valoare și definește inovarea ca o combinație comercială sau industrială a ceva nou. Astfel sunt produse noi cunoștințe în societatea post-capitalistă a inovării accelerate și continue, în care, așa cum sublinia Drucker în anii '90, singura resursă cu adevărat valoroasă este cunoașterea. Dar cunoașterea „este un proces social dinamic de justificare a credințelor personale în relație cu adevărul, bunătatea și frumusețea” (Nonaka, Takeuchi, 1995, p. 82) în ambele sale componente, cunoaștere tacită (termen introdus de Michael Polanyi în 1966) și cunoaștere explicită. Astfel, potrivit sistematizării realizate de către

Nishihara (Nishihara et. al., 2018, p. 45), cunoașterea tacită este: (1) subiectivă și implicită, nu poate fi exprimată prin cuvinte, propoziții sau numere; (2) cunoaștere directă obținută din experiență folosind cele 5 simțuri; (3) cuprinde angajamente, promisiuni, credințe, abilități tehnice; (4) vizează domeniul personal, emoțional, pasiune, estetic; (5) dependentă de context, determinată de oameni, loc și obiectivul vizat; (6) poate fi împărtășită, transmisă, dezvoltată și extinsă aria de cuprindere prin colaborare fizică. Pe de altă parte, folosind aceeași grilă de analiză, cunoașterea explicită este: (1) obiectivă și poate fi exprimată prin cuvinte, propoziții sau numere; (2) cunoaștere sistematizată detașată de un context specific; (3) cuprinde teorie, manuale operaționale, baze de date; (4) vizează domeniul social, organizațional, rațional, logic; (5) poate fi înlocuită, transferată și reutilizată cu ajutorul tehnologiei informației; (6) poate fi transmisă și editată folosind cuvinte și numere. Distincția între cele două tipuri de cunoaștere este extrem de utilă în momentul în care se realizează designul strategiilor de management al crizelor. În acest context, este necesară dezvoltarea și aplicarea managementului dezechilibrului pentru a sprijini dezvoltarea și adaptarea organizațională în mediile în continuă schimbare în care operează organizațiile contemporane.

În lumina acestor evoluții, așa cum subliniază Koetler (Koetler, Berger & Bickhoff, 2010, p. 55) avem de a face cu un nou model de business apărut la jumătatea anilor 90, model influențat masiv de logica rețelelor, tehnologia informației și globalizare, al cărui element de diferențiere este transformarea activităților economice din procese de schimb „bilaterale” în relații de schimb multilaterale și

interconectate, cu o densitate relațională în continuă creștere. Noul model se individualizează prin diferențiere în trei arii majore:

- a) alegerea combinației produs/piață;
- b) determinarea modalității de realizare a profitului;
- c) configurarea structurii organizatorice și activitățile necesare pentru realizarea profitului.

Managementul strategic este cel care construiește avantajul competitiv ce duce organizația către atingerea obiectivelor planificate. El direcționează spre acest scop întregul potențial al firmei, asigurând luarea deciziilor pe baza unei strategii coerente. Managementul strategic este deci o filozofie de abordare, un mod de a gândi, un cadru de orientare al comportamentului întregii organizații, iar „scopul său este de a crea un set de capacități distinctive, care au valoare specială/deosebită pentru un anumit segment al pieței” (Ogrea, 2006, p. 10). Managementul strategic este metoda folosită de liderii organizației pentru a concepe și implementa strategia ce poate asigura fundația construirii avantajului competitiv durabil al firmei (Rothaermel, 2015, p. 31).

Viziunea definește ce anume vrea să realizeze în ultimă instanță organizația, iar din acest punct de vedere ne arată unde vrem să ajungem. Misiunea ne arată cum ne vom atinge obiectivele propuse și ce anume face organizația pentru a pune în practică viziunea. Valorile fundamentează reperatele pentru a acționa etic și legal atunci când încercăm să ne implementăm viziunea și misiunea.

Există două tipuri principale de viziuni în domeniul managementului strategic: viziuni centrate pe client și viziuni centrate pe produs (Rothaermel, 2015, pp. 38-51). Viziunile centrate pe client definesc afacerea în termenii asigurării soluțiilor la unele nevoi și cerințe ale clienților, sunt flexibile la influența mediului exterior, dar pentru elaborarea acestora este esențial să existe și reprezentarea modalității concrete de satisfacere a nevoii identificate. Spre exemplu, viziunea inițială a Companiei Ford a fost aceea de „a face automobilul accesibil fiecărui american”, în vreme ce în zilele noastre aceasta a devenit „a asigura mobilitate personală oamenilor din întreaga lume” (nici măcar nu mai este folosit cuvântul automobil, iar acest lucru lasă deschise opțiunile pentru a decide cum anume va fi realizat acest lucru). Viziunea Disney pe de altă parte este aceea de „a face oamenii fericiți”, iar în ceea ce privește transpunerea acesteia în practică prin intermediul parcurilor Disney se folosesc de o metaforă pentru punerea în scenă a unor episoade în care angajații, deopotrivă cu clienții participă la punerea în scenă a unor spectacole - angajații sunt și actori, în vreme ce clienții sunt spectatorii participanți la spectacol. Viziunile centrate pe produs definesc afacerea în termenii produsului sau serviciului pe care îl oferă. Trecerea de la viziuni centrate pe produs la viziuni centrate pe client se poate realiza, un exemplu elocvent în acest caz fiind cel al companiei Intel, care a trecut de la a fi „cel mai important furnizor de componente de bază pentru industria de PC-uri” (1971) la „cel mai important furnizor de componente de bază pentru economia bazată pe Internet” (1999), pentru ca mai apoi să fie compania care „asigură satisfacție clienților, angajaților și acționarilor prin sprijinirea continuă a dezvoltării platformelor și tehnologiilor de top care au devenit

esențiale pentru modul în care muncim și trăim” (2008, construit în mare parte pe succesul sloganului „Intel Inside” lansat în anii 90).

În acest proces de evoluție se realizează trecerea de la managementul introvertit la cel extrovertit, cu accent pe diversificare și focalizare concomitent cu „creșterea continuă a funcției manageriale de previziune, în cadrul căreia planificarea pe termen lung a cedat treptat locul planificării strategice și aceasta a fost apoi, progresiv, înlocuită de planificarea specifică managementului strategic” (Ogrea, 2006, p. 14).

Strategia este cadrul care orientează alegerile ce determină natura sau direcția unei organizații. Strategia este o modalitate prin care managerii încearcă să simplifice și să ordoneze o lume care este prea complexă și haotică pentru a putea fi înțeleasă. Angajamentul strategic în acest context semnifică acțiunile care implică folosirea unor resurse semnificative, orientate pe termen lung și dificil de modificat imediat (Rothaermel, 2015, p. 32). Strategia este ideea unificatoare care leagă obiectivul de acțiune, este o secvență coordonată de acțiuni care implică folosirea resurselor disponibile pentru atingerea unui obiectiv anume. Există, din această perspectivă, două elemente distincte ce trebuie avute în vedere atunci când analizăm strategia organizațiilor din domeniul afacerilor (White, 2004, p. 5):

- strategia este un proces deliberat, explicit, inițiat și condus fie de la vârful ierarhiei fie de la baza acesteia, și implică modificarea continuă a conținutului acesteia în funcție de evoluția mediului;

- rezultatul acesteia reflectă cerința maximizării profitului ori a îndeplinirii și armonizării cerințelor mai multor părți interesate în funcționarea organizației (stakeholderi).

Frank Rothaermel (2015, pp. 12-16) subliniază necesitatea dezvoltării, ca sub-etapă a strategiei generale, a unor strategii dedicate pentru actorii interesați de activitatea organizației (stakeholderi), pentru că organizația este implicată constant în relații de schimb cu aceștia, iar avantajele obținute ca urmare a aplicării unei astfel de strategii sunt multiple: vor fi mai cooperanți și vor sprijini mai mult organizația; creșterea încrederii reciproce va reduce costul de tranzacție pentru firmă; crește flexibilitatea și adaptabilitatea organizațională; crește probabilitatea obținerii unor rezultate pozitive; crește reputația organizației.

Strategia pentru actorii interesați de activitatea organizației (stakeholderi) este abordarea integrativă care permite gestionarea eficientă a acestora și a cerințelor exprimate pentru a obține și a păstra avantajul competitiv. Formularea și implementarea acesteia asigură firmei posibilitatea armonizării și potențării interacțiunilor în așa fel încât să maximizeze efectele pozitive ale acestora. Cheia întregului proces este asigurarea echilibrului între cerințele adeseori contradictorii ale diferiților actori. În primul rând, firma trebuie să creeze condițiile pentru ca acționarii și investitorii să-și atingă obiectivele, dar, în același timp și angajații, furnizorii sau clienții trebuie, cu aceeași îndreptățire, într-o manieră etică și corectă să-și atingă obiectivele. Există două categorii principale de părți interesate/actori interesați de activitatea organizației:

- a) interni - acționari, angajați (executivi, manageri, lucrători);
- b) externi - clienți, furnizori, parteneri, creditori, sindicate, media, autorități guvernamentale.

Din acest punct de vedere, este extrem de important să fie înțeleasă întreaga rețea de relații care se stabilește, pentru că astfel organizația poate fi proactivă în asigurarea condițiilor pentru potențarea sau, dacă este nevoie, re-orientarea unora dintre interacțiunile purtătoare de mai multă sau mai puțină capacitate de a crea valoare adăugată.

În modelul propus de Rothaermel, analiza de impact pentru părțile interesate de activitatea organizației (stakeholderi) presupune parcurgerea unui proces în cinci pași, în fiecare dintre aceștia managerii trebuind să evalueze trei atribute importante ale relației stakeholderilor cu organizația: puterea, legitimitatea și urgența solicitărilor acestora (2015, pp. 14-15).

Cele cinci etape ale unei analize de acest tip sunt:

1. identificarea stakeholderilor - care sunt cei mai importanți? dar cei mai puternici?
2. identificarea intereselor stakeholderilor - există, spre exemplu, acționari care lucrează pentru companie (executivi, manageri, angajați), care dețin un număr mai mare sau mai mic de acțiuni, iar raportarea acestora la proiectele în derulare sau la cele planificate este diferită. În vreme ce angajații pot fi interesați în primul rând de asigurarea securității locului de muncă, de beneficiile asociate acestuia (asigurări sociale, medicale, bonusuri

de performanță) ori de oportunități de dezvoltare în carieră, pentru acționarii „obișnuiți” primează creșterea valorii acțiunilor și plata dividendelor.

3. oportunități și amenințări ale poziției curente a stakeholderilor față de organizație (spre exemplu în cazul unui boicot al produselor sau serviciilor companiei);
4. ce responsabilități economice, legale, etice are organizația față de stakeholderi și față de societate?
5. ce trebuie făcut în mod concret pentru a răspunde cerințelor stakeholderilor?

În modelul de analiză sunt evaluate 3 atribute principale ale cererilor stakeholderilor:

1. puterea – stakeholderii pot determina compania să facă un lucru pe care aceasta în mod normal nu l-ar fi făcut;
2. legitimitatea - o cerere este legitimă când este legală sau întemeiată;
3. urgența - cererea formulată necesită un răspuns sau o acțiune imediată?

În ceea ce privește construirea strategiei, principalele modalități de abordare, conform lui White (2004, pp. 13-18), sunt:

- A. modelul clasic - este varianta standard, bazată pe analiză rațională, deliberată și explicită, ce subliniază maximizarea profitului ca motivație acceptabilă pentru orice strategie. Formularea și interpretarea sunt etape distincte, iar strategia este realizată de lider și

implementată de manager. Cel mai des se folosește acest model în cazul start-up-urilor sau în companiile aflate în criză, atunci când mediul extern este stabil și predictibil și există un anumit grad de monopol.

- B. modelul evolutiv - este o abordare tipic economică, în care strategia este rezultatul forțelor concurenței pieței care operează similar selecției naturale din biologie, cerința maximizării profitului fiind impusă de piață pentru a putea supraviețui. De obicei modelul este folosit în industriile noi, dinamice, între etapele „primilor intrați în piață” și etapa de maturizare a domeniului.
- C. modelul procesual - cu accent pe domeniul social, în care raționalitatea este limitată de gradul de informare și completitudinea acesteia, de cerința adaptării la mediu și negocierea de politici. În acest caz important este procesul de realizare a strategiei și nu conținutul propriu-zis al acesteia, iar schimbările sunt limitate ca amploare (incremental change). Este folosit îndeosebi pentru sistemele birocratice cu organizare complexă, protejează birocrăția și întreprinderile bazate pe cunoaștere, în care modificările minore generate de baza piramidei sunt suficiente pentru a păstra firma pe piață.
- D. modelul sistemic - strategia reflectă natura sistemului social, cu o puternică și consistentă condiționare culturală a strategiei în funcție de caracteristicile din mediu. Strategia trebuie adaptată contextului care variază în timp și spațiu, iar acesta determină ce este de făcut și ce anume trebuie inclus în strategie.

Modelul AFI pentru formularea strategiei presupune parcurgerea următoarelor etape (Rothaermel, 2015, pp. 24-30):

A - analiză:

- leadership strategic și procesul de elaborare a strategiei: ce rol joacă leadershipul strategic? care sunt viziunea, misiunile și valorile firmei? care este procesul de elaborare a strategiei?
- analiza mediului extern - care este efectul pe care mediul extern îl are asupra capacității firmei de a câștiga și menține un avantaj competitiv? analiza PEST (analiza mediului politic, economic, social și tehnologic);
- analiza internă - ce efecte au resursele interne, capabilitățile și competențele fundamentale asupra câștigării și menținerii unui avantaj competitiv? analiza SWOT (analiza punctelor tari și a punctelor slabe ale organizației; analiza amenințărilor și oportunităților din mediul organizației);
- avantajul competitiv, performanța și modelul de afaceri - cum obține firma profit? cum analizează și evaluează avantajul competitiv? care este relația dintre avantajul competitiv și performanța firmei?

F - formulare/elaborare a strategiei:

- strategia de afaceri (cost, diferențiere, integrare);
- strategia corporatistă - unde trebuie să intre în competiție firma - în ce industrie, pe ce piețe, în ce zonă geografică?