

Theoretical
Perspectives on the
Role of Public
Relations and Press
in the Management
of Crises

PERSPECTIVE TEORETICE RECENTE ASUPRA ROLULUI RELAȚIILOR PUBLICE ÎN MANAGEMENTUL CRIZEI

CRISTINA COMAN

During the last decades, researchers from various fields of the social sciences have showed themselves ever more interested in the analysis of crisis phenomena. The Public Relations specialists conceive the crises as blocking of the communication systems that link the organizations to their public. In keeping with this perspective, the present survey proposes a critical analysis of the various theoretical models concerning, on the one hand, the crisis management and, on the other hand, the mechanisms through which mass media lead to the building up of an image of an often strong symbolic load on a crisis situation. Starting mainly from the research done by J.E. Grunig, T. Hunt, W.T. Coombs, R.H. Caillouet, the present survey reveals the incipient character of these theories, still dependent on the models offered by organizational sociology, management and social psychology.

In ultimele decenii cercetările conduse fie dintr-o perspectivă sociologică (vezi M. Schudson, 1991), fie din aceea a analizei discursului (vezi J. Carey, 1988), au arătat că mesajele presei nu se constituie ca o "oglindă" a realității, ci ca un construct socio-cultural profund impregnat de "urmele" constrângerilor organizatoare (care marchează procesul de fabricare a materialelor mass media) și de proiecțiile simbolice, specifice culturii profesionale a ziaristilor. Toate aceste cercetări dovedesc în mod cert faptul că evenimentele nu sunt "reflectate" de către presă, ci "refractate" prin prisma regulilor de funcționare definitoři pentru sistemul mass media. În consecință, instituțiile care transmit mesaje către presă, cu speranța că aceasta le va ajuta să obțină o anumită vizibilitate socială, sau cele care devin obiectul investigařilor presei, constată că informařiile sunt reconstituite și resemnificate și că imaginea lor este modelată în chiar procesul de mediatizare.

În relařiile lor cu presa organizatorii își construiesc strategii de comunicare bazate pe un model asimetric: ele transmit informařii presei și urmăresc felul în care aceste mesaje sunt preluate de instituțiile mass media; uneori, nemultumite de comportamentul presei, ele transmit noi mesaje, de tip "drept la replică", fără să efectueze însă o evaluare internă a propriului sistem de comunicare cu presa și, în general, cu mediul extern.

PERSPECTIVE TEORETICE ASUPRA ROLULUI RELAȚIILOR

Experiența arată că organizațiile au tendință de a invinui factorii externi pentru imaginea lor negativă și că ele nu caută, în urma evaluărilor, să își modifice politica de comunicare internă și externă, să își schimbe structura organizatorică ori strategiile manageriale. În perioadele normale, o prezentare imperfectă a unei organizații în presă nu afectează în mod imediat buna funcționare a acelei organizații; într-o perioadă de criză însă, orice distorsionare a datelor legate de organizație va accentua acea stare, va duce la pierderea încrederii publicului și, la limită, chiar la prăbușirea organizației. În timpul unei crize, presa "infometată" preia și distribuie orice fel de informații, așa încât organizațiile nu mai pot controla mesajele care ajung în mass media; rezultatul este o sumă de mesaje contradictorii (provenite din surse oficiale sau/și neoficiale, bazate frecvent pe zvonuri), care conduc la situația în care fiecare jurnalist și chiar fiecare membru al publicului își construiește propria versiune despre criza respectivă.

În situații de criză se poate astfel observa, mai bine decât în perioadele de normalitate, angrenajul care conduce la reconstrucția mediatică a mesajelor transmise de organizații către public. Din această cauză, am ales pentru analizele ce urmează din modelele teoretice propuse pentru a conceptualiza comportamentul organizațiilor și, în special, al departamentelor de relații publice, în situații de criză, modele pe care le-am aplicat asupra uneia din crizele majore care au zguduit o organizație românească - accidentul aviatic de la Balotești din martie 1995.

Caracteristici generale ale crizelor

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul complex social, fie anumite sectoare ale acestuia (viața economică, politică, sistemele financiar-ban-

care, asistența socială, instituțiile de învățământ și cultură etc.). Ele au suscitat, în consecință, interesul economiștilor, sociologilor, antropologilor, psihologilor, istoricilor, și, implicit, și pe acela al teoreticienilor sau practicienilor din relațiile publice.

În *Dictionarul de sociologie* coordonat de Cătălin Zamfir și Lazăr Vlăscănu, criza este definită ca "o perioadă, în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare" (C. Zamfir, L. Vlăscănu, 1993, p. 145). Un alt dicționar, coordonat de Raymond Boudon prezintă criza ca acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup "sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă și cu rezolvare nesigură" (R. Boudon și colab., 1996, p. 73). În *Lexicul științelor sociale*, Madelaine Grawitz prezintă criza ca o "situație de conflict intens, de punere sub semnul îndoelii a valorilor, a raporturilor între generații sau între grupuri sociale..." (M. Grawitz, 1994, p. 97). Pentru Georges Balandier, "orice criză gravă a ordinii socio-culturale apare, mai întâi, ca o criză de diferență; oamenii se află în poziții de incertitudine, iar reperele, codurile și modelele lor sunt bruiate" (G. Balandier, 1988, p. 208). Într-o descriere relevatoare, J. Stafford afirma: "situația de criză se caracterizează printr-o schimbare bruscă a ordinii existente, prin imposibilitatea unei riposte bazată pe mijloacele existente. Criza bulversează procesele obișnuite de decizie, impunându-le o rapiditate nedoită, ea însăși sursă de noi conflicte. Situația de criză se definește printr-un exces de complexitate, generat de o multiplicare a schimburilor politice, economice și sociale; datorită acestui exces de complexitate, instituțiile sociale sunt incapabile să opreasă criza" (J. Stafford, 1984, p. 101).

În toate aceste definiții generale, crizele sunt circumscrise dintr-o perspectivă istoricistă (ca perioade de întrerupere a existenței normale a unui sistem) și funcționalistă (ca "perturbare a funcționării normale a unui sistem sau a derulării unui proces - G. Hermet și colab., 1994, p. 68). În situațiile de criză, relațiile care mențineau sistemul în funcțiune sunt grav alterate; între acestea, formele de comunicare (codurile, normele și procesele uzuale) cunosc o deteriorare rapidă; absența reperelor și opacitatea comunicării crează o situație nouă, de alteritate, situație care nu poate fi controlată prin mijloacele obișnuite de gestiune socială.

În cercetările, dezbatările și practicile recente din domeniul relațiilor publice, în prim-planul acestui sistem este așezat managementul comunicării; drept umane, relațiile publice sunt prezentate ca o formă de management, bazată pe stăpânirea proceselor de comunicare. Situațiile de criză sau de pre-criza sunt definite din perspectiva funcționalistă (ca fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații), dar sunt analizate din perspectiva comunicatională (ca momente de blocare sau proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație și publicul ei, intern sau extern). Crizele apar ca fenomene care pot produce daune unei organizații, atât în planul pierderilor materiale, cât și în acela al prestigiului social, prin stricarea imaginii (reputației) publice. După M.W. Allen, R.H. Caillouet (1994, p. 44-45), programele de răspuns la criză, gândite și aplicate de departamentele de relații publice, trebuie să se bazeze pe diferite strategii de comunicare, în măsură să influențeze publicul și să schimbe modul în care acesta interpretează acea criză. În consecință, pentru specialiștii în relații publice, criza reprezintă terenul predilect în care se pot conceptualiza și aplica metode de limitare sau stopare a daunelor, prin implementarea de strategii de comunicare. Această perspectivă marchează și

dezbatările teoretice referitoare la fenomenele de criză, centrate asupra relațiilor dintre organizații și public și a modalităților prin care mesajele organizației sunt construite în vederea dezamorsării sau minimalizării crizei, a felului în care ele ajung sau nu la public, a etapelor și proceselor prin care sunt modificate ori reinterpretate de mass media.

Într-o lucrare de referință în bibliografia de relații publice, criza este definită ca "un eveniment major, impredictibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblu, sau, sectorial, angajații, produsele, serviciile, starea finanțiară și reputația acestuia" (Laurence Barton, 1993, p. 2). După David W. Wragg "criza este un eveniment care afectează în mod grav operațiile unei organizații și care este considerat ca nedorit de către membrii acelei organizații" (D.W. Wragg, 1992, p. 265). Pentru Patrik D'Humieres "o criză poate fi definită ca o anumită situație neașteptată, care pune în discuție responsabilitatea întreprinderii în fața marelui public și care amenință capacitatea sa de a-și continua în mod normal activitatea" (P. D'Humieres, 1993, p. 272). Din perspectiva acestor autori criza apare ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obișnuință a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului.

D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk consideră crizele ca fiind, din punct de vedere fizic, violente sau non-violente; ambele familii de crize pot fi împărțite în trei subgrupe: create de natură, rezultate în urma unei acțiuni intentionate și rezultate în urma unor acte neintentionate. Astfel cutremurele, incendiile declanșate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, declanșate de natură; epidemii, invaziile de insecte, seceta etc. sunt crize non-violente declanșate de natură. Actele teroriste ori intoxicațiile generate de falsificarea unor produse sunt crize violente create prin acte intentionale; amenințările cu atentate ori

PERSPECTIVE TEORETICE ASUPRA ROLULUI RELAȚIILOR

răspândirea de zvonuri creătoare de panică reprezentă crize non-violente rezultate în urma unor acțiuni intentionale. Exploziile, accidentele, incendiile reprezintă crize violente apărute în urma unor acțiuni non-intentionale; eșecurile în afaceri, blocarea producției, preluările forțate de companii constituie crize non-violente neintentionate (D. Newson, A. Scott, J.V. Turk, 1993, pp. 538-539).

Orice criză are, așa cum relevă Patrik D'Humiers (1993, pp. 272-273) o latură mediatică. Ea proiectează brusc, în actualitatea presei, o organizație; aceasta se vede aruncată "în partea din față a scenei" și descooperă că presa, prin tehnici specifice de a defini realitatea crizei, proiectează o imagine care duce la pierderea încrederii publicului în fiabilitatea organizației. Criza mediatică se adaugă crizei "tehnice"; organizațiile care nu au un comportament mediatic adecvat (deci care nu au pregătit strategii de comunicare pentru diferite situații de criză) intră în panică, încearcă să se justifice (comportament defensiv), sau să acuze presa pentru amplierea mediatizării (comportament agresiv), amplificând astfel imaginea negativă pe care publicul și-o face despre iluziile de criză. În felul acesta, criza declanșează o "bătălie de opinie", în care se confruntă mai multe poziții, o "bătălie a actorilor", în care se înfruntă mai multe persoane și o "bătălie a mediilor", în care mai multe instituții de presă se întrec pentru a obține și distribui, cât mai repede, anumite informații. Criza generează astfel o problematică a comunicării, care se adaugă dificultăților legate de gestionarea acelei situații nedatorite; această problematică este intim legată de comportamentul specific al instituțiilor de presă și al jurnaliștilor în momentele în care trebuie să relateze o criză.

Mass media și crizele

Începând cu anii '70 numerosi so-

ciologi, inspirați de studiile de pionerat ale lui D. White și W. Gieber, s-au apropiat de redacțiile jurnalistiche, pe care au încercat să le analizeze din perspectiva sociologiei organizațiilor. Cercetările, clasice astăzi, ale lui J. Epstein (1973), H. Molotch, M. Lester (1974), H. Gans (1979), G. Tuchman (1978), M. Fischmann (1980) au relevat caracterul biocratic al activităților jurnalistiche, rolul major al procedurilor de rutină (numite sugestiv de Gay Tuchman "ritualuri strategice"), importanța surselor externe (în special a celor de tip relații publice) și esența convențională și conservatoare a valorilor pe care se întemeiază cultura profesională a jurnaliștilor. Ele au impus ideea că "producția știrilor este, pe de o parte un proces analog celui de creare socială a realității și, pe de altă parte, un act de manufacturare a unui produs, act supus presunției organizaționale, act care poate fi studiat așa cum este studiată manufacturarea altor produse" (M. Schudson, 1991, p. 149).

Aceste cercetări au vizat, inițial, modul de funcționare al redacțiilor în situații de rutină, cele care scoteau cel mai bine în evidență caracterul biocratic al structurilor de organizare și procedurilor de lucru specifice lumii jurnalistiche. Ulterior, ele au început să acorde mai multă atenție comportamentului instituțiilor și al jurnaliștilor în momentele de prezentare a unor situații ieșite din comun. Mai multe studii recente, bazate pe observația participativă și pe interviurile de viață, au arătat că în situații de criză se produce un amestec cîndat de utilizare a procedurilor de rutină și de aplicare a unor modalități de lucru atipice; deoarece sunt supuși la mai multe presiuni decât de obicei (presiunea timpului, presiunea concurenței cu celelalte instituții mass media, presiunea costurilor, presiunea publicului, presiunea oficialităților, s.a.), jurnaliștii sunt obligați să găsească soluții de compromis pentru a realiza, totuși, produsul mediatic în ritmul și în formele (genurile) obișnuite.

După Dan Berkowitz (1992), prima reacție a jurnaliștilor, atunci când află de declansarea unei crize este entuziasmul ("What a Story!"); apoi ei decid să trateze în mod deosebit acel eveniment, schimbând structura produsului mass media (întreruperea unor emisiuni pentru a transmite știrea de excepție, schimbarea formatului paginii pentru a plasa mai vizibil acel material); pe măsură ce criza avansează jurnaliștii încep să caute resurse suplimentare (personal, fonduri de deplasare, material documentar de "background", spațiu și timp, s.a.) pentru a putea strângă căt mai multe informații despre evenimentele respective; în final, jurnaliștii selectează acele date care oferă o versiune "securizantă", adică o versiune care răspunde așteptărilor publicului lor (făcând apel la metafore uzuale, la clișee culturale acceptate de public, la amănunte cu caracter senzationalist, la elemente cu caracter dramatic).

O altă cercetare consacrată comportamentului jurnaliștilor în situații de criză (R. Sood, G. Stokdale, E.M. Rogers, 1987) identifică următoarele tipuri de acțiune: schimbarea structurii obișnuite a produsului mediatic; angrenarea întregului personal disponibil în cuvertura evenimentului; scăderea rolului editorilor ("gate-keepers") în selectarea și distribuirea știrilor; creșterea activității de furnizare de informații a unor instituții și persoane care, în mod obișnuit, nu au această funcție; utilizarea masivă a unor informații neverificate; căutarea insistență a unor surse oficiale sau a unor persoane dotate cu prestigiu pentru a confirma sau a comenta acel eveniment.

Sintetizând mai multe studii consacrate acestei probleme, Bernard Dagenais (1993) consideră că pe durata unei crize presa își asumă mai multe roluri: în primele faze ea se prezintă ca un informator, accentuând misiunea sa de a transmite rapid căt mai multe date către public sau; pe măsură ce criza se liniștește, presa se prezintă ca un actor, subliniind participarea ei

la prezentarea evenimentelor și modul în care această prezentare a influențat desfașurarea faptelor; după încheierea crizei, presa apare ca auto-denigrator: ea dezbată în spirit auto-critic modul în care a prezentat criza și deplinește faptul că s-a lăsat manipulată de surse oficiale sau că a spectacularizat evenimentele respective; ulterior presa devine un judecător, acuzând diferite instituții sau persoane pentru că au contribuit la deformarea realității și la nașterea unui "derapaj" mediatic; în final, presa se comportă ca un apologet al democrației, arătând că, deși au făcut unele greșeli, ea a contribuit, prin modul cum a prezentat criza, la funcționarea democratică a societății.

Numeroase alte analize (D.L. Altheide, R.P. Snow, 1979, D. Howit, 1982, C. Smit, 1992, E. Singer, P.M. Endreny, 1993, etc.) întăresc convingerea că, în situații de criză, jurnaliștii acționează conform unor strategii generate de presunile organizaționale și de presupunerile lor referitoare la interesele și vocabularul cultural ale publicului lor. În esență "chiar și atunci când se confruntă cu întâmplări neașteptate și neobișnuite, jurnaliștii caută să găsească tehnici de rutină pentru a face față non-rutinei. Cheia succesului lor stă în abilitatea de a tipiza noile situații..." (Dan Berkowitz, 1992, p. 76). După acesta autor, jurnaliștii recurg la două modalități de "tipizare": una organizațională, bazată pe încercarea de a aplica aceleași proceduri de lucru ca și în momentele de rutină și una tematică, bazată pe încadrarea evenimentului respectiv într-unul din stereotipurile narrative existente în vocabularul profesiei.

Departamentele de relații publice și crizele

Managementul situațiilor de criză este un domeniu care a cunoscut, în ultimii

PERSPECTIVE TEORETICE ASUPRA ROLULUI RELAȚIILOR

ani, o dezvoltare rapidă, atât în domeniul aplicațiilor practice, cât și în acela al cercetării. După A. Gonzales-Herrero și C.B. Pratt (1996, p. 80) acest interes a fost generat de următoarele cauze:

a) creșterea numărului de materiale consacrate de mass media situațiilor neprevăzute, implicând anumite riscuri pentru public;

b) creșterea numărului de procese având ca obiect calitatea produselor;

c) creșterea impactului crizelor asupra statutului finanțier și a reputației sociale a firmelor.

Drept urmare, în bibliografia de specialitate, există numeroase texte cu caracter aplicativ, cuprinzând un repertoriu amplu de indicații referitoare la tehniciile de pregătire pentru situațiile de criză, la instituțiile cu care se va comunica în acele momente, la tacticile de comunicare ce pot fi folosite atât în interiorul cât și în afara organizației.

După autorii amintiți mai sus, depășirea acestui nivel pragmatic și abordarea de principiu a acestor teme se poate face pornind de la următoarea axiomă: fiecare criză are un ciclu de evoluție, ciclu care poate fi influențat. Aceasta înseamnă că managementul crizelor va implica două tipuri de acțiune: omorârea crizei (eliminarea ei prin strategii manageriale și de comunicare, înainte ca ea să atingă un stadiu de maturitate) și controlarea crizei (reducerea amploarei acesteia, prin provocarea unui declin rapid al problemei ce a generat-o și prin refacerea imaginii organizației). În aceste situații, cea mai bună soluție pentru evitarea unei prezentări mediatice negative este angajarea de activități care dovedesc responsabilitatea socială a organizației, activități prin care se poate obține o bună reputație (pp. 81 și 86-89).

Deoarece managementul crizelor se bazează atât pe gestionarea unor procese de comunicare (mediatică și impersonală), cât și pe activități vizând organizarea insti-

tuiției, un model teoretic nu se poate construi decât în cadrul sociologiei organizațiilor și științelor comunicării. A. Gonzales-Herrero și C.B. Pratt pun la baza unui asemenea model trei perspective teoretice:

a) teoria situațională a publicului, elaborată de J.E. Grunig și T. Hunt (1984). Conform acestei abordări există trei tipuri de public: **publicul latent**, care este confruntat cu problemele crizei, dar nu recunoaște și nu acceptă că aceste probleme există; **publicul atent**, care recunoaște existența problemelor, dar nu se organizează pentru a le rezolva; **publicul activ**, care se organizează pentru a rezolva problemele cu care se confruntă. Este evident că membrii ultimei categorii de public pot influența mai intens instituțiile prin activități organizate și că ei se lasă mai greu persuadați de mesajele acesteia; în schimb, deoarece membrii publicurilor latente și atente pot deveni un public activ, strategiile de comunicare ale organizației trebuie să li se adreseze în chip predilect, înainte ca ei să își formeze o opinie definitivă. Din această perspectivă situațională strategiile de comunicare cu publicul în situații de criză trebuie concepute pe termen lung, prin respectarea următoarelor etape: identificarea problemelor potențiale; segmentarea publicurilor în raport cu poziția lor față de aceste probleme; identificarea obiectivelor pentru planificarea comunicării; evaluarea programelor de comunicare.

b) teoria managementului problemelor, definită de R.P. Ewing (1987). Conform acesteia, organizațiile se mișcă în medii socio-politice complexe, în care impactul unor fenomene nu se actualizează decât după perioade lungi de timp; în consecință, o organizație trebuie să primească mult în viitor, preocupându-se de orice problemă care ar putea să o afecteze, pe termen scurt sau lung. Deși autorii amintiți recunosc faptul că bazele strict teoretice ale modelului managementului problemelor "sunt încă o etapă incipientă

sau chiar metafizică" (p. 85), ei consideră că această perspectivă conferă strategiilor aplicate de specialiștii în relații publice în perioade de criză o anumită forță de generalizare și o deschidere către construcții mai abstrakte.

c) teoria comunicării simetrice bilaterale, conturată de J.E. Grunig și L.A. Grunig (1992), teorie considerată, de majoritatea cercetătorilor contemporani, ca fundamentală pentru domeniul relațiilor publice. Conform acestui model, relațiile publice nu mai sunt concepute ca o sumă de tehnici vizând exclusiv persuadarea publicului, ci ca un proces de comunicare bilaterală, în care relațiile publice preiau mesajele publicului, le impun în atenția organizației în vederea ameliorării comportamentului acestora și se adresează publicului, vorbind în numele interesului public și nu în acela al intereselor limitate ale organizației. Din această perspectivă, o organizație este interesată în relații de reciprocitate, dialog și negociere cu publicurile sale. În momentele de criză, departamentul de relații publice declanșează acțiuni de înțelegere a pozițiilor publicului și aplică tacticile de comunicare adecvate, stabilite în programele de răspuns la criză.

W.T. Coombs (1995 și 1996) a propus un alt mod de abordare teoretică a acestei probleme, pornind de la conceptul strategiilor de răspuns la criză (SRC), prin care a înțeles acele acțiuni și mesaje pe care organizațiiile le adresează publicului, după ce criza s-a declanșat; strategiile de răspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formează percepția publicului în legătură cu criza și organizația implicată în criză. Reputația unei organizații se întemeiază pe capacitatea sa de a se conforma așteptărilor publicului, în situații de criză publicul își pierde încrederea în organizație. De aceea, strategiile de răspuns au ca scop modificarea modului în care publicul interpretează criza și poziția organizației în această

criză. Modelul lui W.T. Coombs își propune să stabilească un set de corelații riguroase între tipurile de criză și tipurile de strategii de răspuns. În acest efort el se bazează pe două construcții teoretice: neoinstituționalismul și teoria atribuirilor.

a) neoinstituționalismul este un sistem construit în jurul conceptului de legitimitate. O organizație își câștigă legitimitatea atunci când activitatea ei este conformă cu regulile sociale și așteptările publicului său. Crizele afectează legitimitatea unei organizații, deoarece ele sugerează publicului că aceasta nu și-a respectat obligațiile normative și standardele de valoare la care se angajase. Drept urmare, organizația va utiliza comunicarea în mod strategic, ca o formă de restabilire a legitimității sale. SRC-urile vor încerca să arate că amenințarea crizei nu este validă, sau, în caz contrar, să convingă publicul să judece cu mai multă înțelegere organizația și să evaluateze pozitiv eforturile ei de a ieși din criză. Prin această strategie, centrul de atenție este deplasat de la încâlcarea normelor către acțiunile reparatorii, în vederea menținerii sau refacerii legitimității organizației (W.T. Coombs, S.J. Holladay, 1996, pp. 280-281).

b) teoria atribuirilor se întemeiază pe numeroase cercetări de psihologie, care au arătat că oamenii emit judecăți asupra cauzelor evenimentelor pe baza unor factori situationali. Studiile au dovedit că atunci când atribuie anumite cauze unor evenimente oamenii fac apel la trei dimensiuni: stabilitatea (se referă la caracterul constant sau variabil în timp al acelei cauze); controlabilitatea (se referă la capacitatea actorilor de a stăpâni sau nu acele cauze); locusul (se referă la poziția externă sau internă a unei cauze, în raport cu actorul - idem, pp. 281-282).

O criză este un eveniment pentru care publicul caută anumite cauze și căreia îi atribuie anumite cauze. Diferite situații de criză generează anumite atribuirile ale

responsabilități (oamenii evaluatează răspunderile unei organizații față de o anumită criză), iar aceste atribuiri pot da naștere unor sentimente și comportamente specifice. Dacă unei organizații i se atribuie mai multă responsabilitate pentru o anumită criză, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire și-si construiește o imagine negativă despre acea organizație. Comunicarea poate fi folosită cu scopul de a influența atribuirile de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

În studiul său din 1995, W.T. Coombs a stabilit că situațiile de criză diferă în funcție de modul în care publicul percep cele trei dimensiuni ale atribuirii; organizația este considerată responsabilă pentru criză atunci când cauza este internă (locus intern), controlabilă și stabilă (repetabilă în timp). Reversul este valabil atunci când cauza este percepță ca externă, incontrolabilă și instabilă (p. 449).

Timothy Coombs susține că situațiile de criză se definesc prin 4 factori: tipul de criză, veridicitatea dovezilor, pagubele și istoricul organizației (p. 454). Pentru a stabili tipologia crizelor, el folosește o grilă de clasificare bazată pe două axe: intern - extern și intențional - neintențional. El determină astfel 4 tipuri de criză, care se exclud reciproc: **accidente**, care sunt neintenționate și apar în cadrul activităților organizației (defecțiuni ale produselor, accidente ale lucrătorilor, catastrofe naturale); "greșelile (faux pas)" care sunt acțiuni neintenționate ale organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, manipulări, ezitări); **transgresiunile**, care sunt acțiuni intenționate, comise de organizații care în mod conștient încalcă reguli de comportament anterior asumate (ascunderea unor informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea legilor); **terorismul**, care se referă la acțiuni intenționate realizate de actori externi, cu scopul de a afecta în mod direct o anume organizație (prin afectarea angajaților sau a clien-

tilor) sau în mod indirect (prin reducerea vânzărilor, tulburarea procesului de producție (pp. 454-458).

Veridicitatea dovezilor se referă la elementele prin care se poate arăta că o criză a avut sau nu loc; acestea pot fi adevărate, false sau ambiguë. Pagubele măsoară dimensiunile daunelor pe care o criză le aduce unei organizații; ele pot consta în decese, răniri, distrugeri de bunuri, afectarea mediului înconjurător etc.; pagubele pot afecta numai organizația, numai publicul sau organizația și publicul. Istorul organizației cuprinde activitatea acesteia de la înființare până în momentul crizei; o istorie alcătuită din activități pozitive va oferi mai multă credibilitate organizației, și va crea o imagine favorabilă și o va ajuta să depășească mai ușor criza (pp. 458-461).

Repertoriul SRC-urilor este compus din mesaje destinate să repare imaginea unei organizații. După W.T. Coombs există 5 mari tipuri de SRC: **strategiile negării**, care își propun să arate că nu există nici o criză sau că între organizație și criză nu există nici o legătură; **strategiile distanțării**, care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație, în scopul protejării imaginii acesteia; **strategiile insinuării**, care vizează căștigarea aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la activități valorizate pozitiv de către public; **strategiile mortificării**, prin care se încearcă obținerea iertării publicului și convingerea lui să accepte criza; **strategiile suferinței**, prin care se dorește căștigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză și prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe (pp. 449-453). Corelarea celor 4 criterii de definire a crizelor conduce la elaborarea unor variante combinatorii, care permit identificarea celor SRC-uri capabile să diminueze efectele negative ale crizelor. Pe lângă utilitatea sa practică, acest model ne apără ca unul dintre cele mai elaborate construcții teoretice

din sfera relațiilor publice. Imaginea unei organizații este modelată atât de mesaje controlate, distribuite de reprezentanții oficiali, cât și de mesaje necontrolate, difuzate de reprezentanții neoficiali. Declarațiile oficiale sunt rezultatul muncii specialiștilor din departamentele de relații publice; cele neoficiale provin de la oricare din membrii unei organizații. În cele două tipuri de declarații persoanele respective încorporează așa-numitele strategii de management al impresiilor (R.H. Caillouet, M.W. Allen, 1996, p. 211), prin care se încearcă oferirea unor răspunsuri la întrebările publicului și controlarea modului în care este percepția o anumită situație. Cercetările autorilor amintiți au arătat că aceste strategii, utilizate în perioade normale sau în perioade de criză, folosesc aproximativ aceleași tipuri de abordare ca și strategiile de răspuns la criză. Astfel, ei au identificat 6 tipuri de SMI-uri: apologia, distorsionarea faptelor, scuzele, justificarea, denunțarea și insinuarea (pp. 214-215). În cazul mesajelor oficiale (emise sau coordonate de departamentele de relații publice) predomină scuzele sau denunțarea (în cadrul conferințelor de presă) și apologia ori insinuările (în cadrul comunicatelor de presă). În schimb, strategiile folosite de persoanele care fac declarații neoficiale se bazează în chip preponderent pe justificare și uneori pe distorsionarea faptelor. Pe de altă parte, studiile au arătat că tipul de canal de comunicare folosit influențează asupra alegerii unui anume SMI; astfel, interviul, bazat pe comunicarea interpersonala, încurajează justificările, în timp ce articolele și conferințele de presă, marcate de faptul că în cultura jurnalistică este valorificat conflictul, facilitează utilizarea denunțărilor (p. 224).

Așa cum am arătat și cu alte ocazii, abordările teoretice în domeniul relațiilor publice se află într-o fază incipientă. Cu toate acestea, în ultimii ani, dezbatările intense și cercetările minuțioase au permis

crearea unui vocabular conceptual de bază și schițarea unor proiecte de modele teoretice. Situațiile de criză au oferit prilejul unor studii detaliate, în urma cărora cercetătorii au putut identifica o sumă de comportamente organizaționale și de strategii comunicatoriale, relevante pentru modul de acțiune al departamentelor și specialiștilor în relații publice. Aceste rezultate pot fi corelate cu cele obținute din studierea comportamentului instituțional din redacții și a caracteristicilor discursului jurnalistic. Însuțind toate căștigurile conceptuale vom putea înțelege mai exact felul în care diferențele organizației din România s-au comportat în timpul crizelor cu care s-au confruntat și modul în care ele au (sau nu au) gestionat comunicarea lor cu presa.

Balotești, 1995 - analiză de caz

Aplicând modelul teoretic al lui W.T. Coombs asupra unui caz concret - accidentul aviatic de la Balotești din 31 martie 1995 - putem să ne dăm seama dacă strategiile de răspuns la criză, adoptate de departamentul de relații publice al TAROM, au fost cele adecvate pentru acest tip de situație și dacă, pe un plan mai general, au existat, la nivelul acestei instituții, acel bagaj de cunoștințe și acea competență în măsură să justifice însăși rațiunea de a fi a respectivului departament.

Combinând cele 4 factori: tipul de criză, veridicitatea dovezilor, pagubele și istoricul organizației, identificăm, pentru acest caz, următoarea configurație: accident - dovezi adevărate - pagube majore, cu victime omenești - organizație cu istoric pozitiv, deoarece nu a cunoscut în trecutul apropiat un alt accident asemănător. După W.T. Coombs, în asemenea situații cea mai adecvată strategie de răspuns la criză ar fi fost una de tip **mortificare**, combinată cu

PERSPECTIVE TEORETICE ASUPRA ROLULUI RELAȚIILOR

elemente din strategiile de insinuare. Strategia mortificării se bazează pe tehnici de tip remediere, pocăință și rectificare.

a) remedierea: aplicând această tehnică, organizația încearcă să ofere, din proprie inițiativă, modalități de compensare a pierderilor suferite de public, astfel încât atitudinea negativă a acestuia să fie diminuată;

b) pocăință: prin această tehnică, organizația încearcă să slăbească aspectele negative asociate cu criza, luând inițiativa de a scuza și de a cere iertare publicului pentru efectele negative ale crizei;

c) rectificarea: prin această tehnică organizația caută înțelegerea publicului prin stabilirea de mecanisme destinate să protejeze publicul contra amenințărilor viitoare.

Cercetând cele 7 comunicate transmise de TAROM în perioada de vîrf a crizei, constatăm faptul că în ele nu se face apel la ansamblul tehnicilor mai sus amintite: compania a oferit compensații familiilor victimelor, dar nu a avut un discurs adresat direct publicului și bazat pe ideea pocăinței și nu a prezentat imediat măsurile pe care le-a luat pentru a proteja publicul față de amenințări viitoare.

Strategia insinuării implică următoarele tehnici: obținerea sprijinului, transcendență și lăudarea.

a) obținerea sprijinului constă în acțiunile prin care se reamintește publicului trecutul pozitiv al organizației;

b) transcendența reprezintă acea tehnică prin care se încearcă să se plaseze criza într-un context largit, mai favorabil, astfel încât atenția publicului să fie deturată de la specificul crizei către o perspectivă mai generală a fenomenului;

c) lăudarea se bazează pe prezentarea pozitivă a unui grup-țintă, astfel încât să se inducă aceluia grup sentimente favorabile față de organizație.

Comunicatele TAROM ne permit identificarea doar a tehnicilor de obținere a sprijinului, prin eforturile făcute de a rea-

minti publicului absența unor accidente de acest tip în istoria organizației. De asemenea, în unele reacții oficiale, a fost reamintită pricepera pilotului român, care a evitat o catastrofă deasupra aeroportului Orly, reușind să redreseze un aparat Airbus, afectat de o defecțiune tehnică. Firma română nu a încercat să plaseze acest eveniment dramatic în perspectiva accidentelor aviatice pe plan mondial (în mod paradoxal presa este cea care a furnizat asemenea informații) și nici să obțină, prin strategiile de comunicare, poziții favorabile față de anumite tipuri de public țintă.

În realitate, din dorința de a se disculpa, încă din primele declarații oficiale, TAROM-ul a incriminat firma producătoare a avionului, excluzând orice eroare de pilotaj, de coordonare a zborului sau de verificare tehnică. Prin urmare a fost folosită strategia distanțării, care, conform modelului teoretic amintit, este recomandată numai pentru cazuri de terorism. Alegerea (chiar dacă spontană) a unei strategii neadecvate a declanșat reacții imediate ale AIRBUS, ale unor organizații și oficialități belgiene și franceze, precum și ale presei occidentale, fapt care a plasat TAROM-ul în poziții defensive și l-a obligat, ulterior, la numeroase retractări. Mai mult decât atât, această strategie nepotrivită a dus imediat la nașterea versiunii atentatului terorist, ceea ce a vulnerabilizat partea română, confruntată acum și cu obligația de a dovedi că a luat toate măsurile pentru a asigura securitatea zborului.

În bibliografia de specialitate se arată că orice criză poate fi prevăzută; drept urmare, departamentele de relații publice pot crea planuri de gestionare a crizei, astfel încât să facă față evenimentelor nedoreite. Analiza comportamentului TAROM în perioada de vîrf a crizei ne arată că această instituție, care este mai expusă decât altele la crize, nu avea pregătită nici o strategie de răspuns. Urmărind materialele publicate de 5 cotidiene importante (Evenimentul zilei, România liberă,

Adevărul, Curierul național și Jurnalul național), în intervalul 1-4 aprilie, am identificat 219 articole, din care 88 de știri, 74 de relatări, 12 reportaje, 25 de interviuri și 20 de comunicate (din care 4 atribuite TAROM). După cum se observă, mesajele oficiale ale instituției nu reprezintă decât 2% din totalul textelor consacrate acestui eveniment; ele au un caracter crizat, nu dău informații clare, nu au o unitate de poziție și nu urmăresc o strategie coerentă (nu par a fi rezultatul unui efort anterior de conceptualizare). Pe lângă acestea, în presă au apărut numeroase alte materiale având ca surse persoane din cadrul TAROM, care nu aveau nici misiunea, nici dreptul și, poate, nici competența de a emite judecăți sau ipoteze. Astfel în România liberă este consemnat faptul că niște lucrători ai companiei au declarat că au auzit o discuție a controlorilor de trafic, care afirmau că s-ar fi sesizat o problemă la unul din motoarele navei; același ziar citează surse interne TAROM, care susțineau că avionul ar fi fost unul închiriat de la o companie americană; la fel, este citat un "expert" al TAROM, care dorește să-și păstreze anonimul și care afirmă că accidentul a fost cauzat de o explozie foarte puternică. În Jurnalul național, un pilot al TAROM incriminează firma constructoare, iar Evenimentul zilei citează declarația șefului brigăzii de pompieri, care susține că avionul a explodat în aer; deasemenea, ziarul reproduce declarația unui reprezentant al personalului navigabil care conchide că acest accident "a pus capac la tot ce se întâmplă în TAROM în ultima vreme", în contrast cu declarația unui pilot, care efectuase curse cu acea navă și care pretindea că a fost o eroare de pilotaj. În plus, în ziare au apărut declarații contradictorii ale unor oficialități ale TAROM (directorul companiei, directorul adjunct, diversi piloți), precum și ale unor oficialități guvernamentale, care, adesea, contraziceau pozi-

țiile adoptate de companie. Toate aceste investigații dovedesc faptul că personalul TAROM nu a fost instruit în ceea ce privește relațiile cu presa în situații de criză; că nu a existat un efort de a se realiza o comunicare serioasă în interiorul TAROM, astfel încât salariații să fie informați corect despre acest eveniment; că nu a fost desemnat un unic purtător de cuvânt, care să centralizeze toate informațiile și să le comunice presei. Dintr-o altă perspectivă, aceste intervenții confirmă studiile lui R.H. Caillouet și M.W. Allen (1996): persoanele care fac declarații neoficiale folosesc SMI-uri de tipul justificare sau distorsionare a faptelor.

Aceste date ne arată că nu a existat o colaborare între conducerea TAROM și departamentul de relații publice, colaborare care este esențială în timp de criză. Directorul general a jucat rolul de purtător de cuvânt, dar el a fost dublat de directorul adjunct cu declarații nefondate, care au fost apoi reformulate de departamentul de relații publice. Comunicarea de criză s-a bazat pe o strategie de agresivitate (prin incriminarea consorțiului AIRBUS), fapt care a declanșat o polemică intens mediatisată în țară și în străinătate, aceasta a deschis poarta unor speculații și acuzații formulate de presă sau de oficialități străine la adresa TAROM, ceea ce a afectat și mai mult imaginea companiei. Erorile de comunicare ale TAROM dovedesc clar că organizația nu a avut un plan de criză și nu a posedat componentele necesare unei activități de comunicare cu presa într-o asemenea situație. Confuzia astfel creată a dus la pierderea încrederii publicului, care i-a atribuit responsabilitatea crizei și care a abandonat compania cerând returnarea banilor pentru biletele deja cumpărate. Experiența arată că deformarea imaginii și pierderea încrederii publicului se repară greu și solicită mult timp și efort din partea departamentelor de relații publice.

Note și bibliografie

- Altheide, David L., Snow, Robert P., *Media Logic*, Sage Publ., Beverly Hills, 1979.
- Allen, Myria W., Caillouet, Rachel H., "Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by Organisation in Crisis", în *Communication Monographs*, no. 61, 1994.
- Balandier, Georges, *Le désordre*, Paris, Fayard, 1988.
- Barton, Lawrence, *Crises in Organisation: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Comp., Cincinnati, 1993.
- Berkowitz, Dan, "Non-Routine News and Newswork", în *Journal of Communication*, no. 1, 1992.
- Boudon, Raymond și colab., *Dictionar de sociologie*, Ed. Univers, București, 1996.
- Caillouet, Rachel H., Allen, Myria W., "Impression Management Strategies: Employees Use When Discussing Their Organisation's Public Image", în *Journal of Public Relations Research*, no 4, 1996.
- Carey, James (ed.), *Media, Myth and Chronicles*, Sage Publ., Beverly Hills, 1988.
- Coombs, Timothy W., "Choosing the Wright Words: The Development of Guidelines for the Selection of the Appropriate Crisis - Response Strategies", în *Management Communication Quarterly*, no 4, 1995.
- Coombs, Timothy W., Holliday, Scherry J., "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication", în *Journal of Public Relations Research*, no 4, 1996.
- Dagenais, Bernard, "En temps de crise les médias sont des acteurs à part entière", în *Communication, Quebec*, no 1, 1993.
- D'Humieres, Patrik, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1993.
- Epstein, Edward J., *News from Nowhere*, Vintage Books, New York, 1973.
- Ewing, R.P., *Managing in the New Bottom Line*, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1987.
- Fischman, Mark, *Manufacturing the News*, University of Texas Press, Austin, 1980.
- Gans, Herbert J., *Deciding What's News*, Pantheon Books, New York, 1979.
- Grawits, Madelaine, *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1994.
- Grunig, James E., Grunig, Larisa, "Models of Public Relation and Communication", în J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Inc., New Jersey, 1992.
- Grunig, James E., Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston Inc., New York, 1984.
- Gonzales-Herrero, Alfonso, Pratt, Cornelius B., "An Integrated Symmetrical Model for Crisis - Communication Management", în *Journal of Public Relations Research*, no 2, 1996.
- Howitt, Dennis, *The Mass Media and Social Problems*, Pergamon Press, Oxford, 1982.
- Molotch, Harvey, Lester, Marilyn, "News as Purposive Behaviour", în Stanley Cohen, Jack Young (eds.), *The Manufacture of News*, Sage Publ., London, 1981.

- Newson, Doug; Scott, Allen, Turk, VanSlyde Judy, *This Is PR - The Realities of Public Relations*, Wadsworth Inc., 1993.
- Schudson, Michael, "The Sociology of News Production", in James Curran, Michael Gurevitch (eds.), *Mass Media and Society*, Edward Arnold Ed., London, 1991.
- Singer, Eleanor, Endreny, Phillis, *Reporting on Risk - How Mass Media Portrays Accidents, Diseases, Disasters and Other Hazards*, Russel Sage Foundation, New York, 1993.
- Smith, Conrad, *Media and Apocalypse: New Coverage of Yellowstone Forest Fires, Exxon Valdez Oil Spill and Loma Prieta Earthquake*, Greenwood Press, London, 1992.
- Sood, Rahul, Stockdale, Geoffrey, Rogers, Everett, "How the News Media Operate in Natural Disasters", in *Journal of Communication*, no 3, 1987.
- Stafford, Jean, "Crise et prévisibilité sociale", in *Critere*, No 34, 1984.
- Tuchman, Gaye, *Making the News*, MacMillan Publ., New York, 1978.
- Wragg, David W., *The Public Relations Handbook*, Blackwell Business Publ., 1992.
- Zamfir, Cătălin, Vlașceanu, Lazar (coord.), *Dicționar de sociologie*, Ed. Babel, București, 1993.