

10. Administrarea situațiilor de criză (atac) în securitatea informațională a întreprinderii (2 ore)

- 1) Metode de detectare a situațiilor de criză în securitatea informațională a întreprinderii
- 2) Formarea algoritmului de acțiune în condiții de criză în securitatea informațională a întreprinderii
- 3) Organizarea interacțiunii personalului în situații de criză informațională

1.

Definiii

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (viata economica, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura sociala, institutiile de invatamant si cultura etc.).

Din perspectiva manageriala, criza este rezultatul amenintarilor din mediu corelate cu slabiciunile organizatiei; ea apare atunci cand amenintarile din mediu interactioneaza cu slabiciunile din interiorul organizatiei.

In cercetarile, dezbaterile si practicile recente din domeniul relatiilor publice – situatiile de criza sau de pre-criza – sunt definite ca: fenomene de intrerupere a functionarii normale a unei organizatii si ca momente de blocare sau de proasta organizare a schimbului de informatii dintre organizatie si publicul ei intern sau extern.

Tipologia crizelor

Crizele sunt clasificate dupa:

- a) **cauze** (ele sunt datorate unor factori interni sau externi; conjuncturali, imediati ori structurali);
- b) **derularea in timp** (bruste sau lente);
- c) **amploare** (superficiale sau profunde);
- d) **nivelul la care actioneaza** (operationale – afecteaza activitatea curenta; strategice – afecteaza elaborarea strategiilor; identitare – afecteaza identitatea organizatiei);
- e) **consecinte** (afecteaza personalul, clientii, partenerii, opinia publica etc.).

Exemplu: cutremurele, incendiile declansate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, produse de natura, pe cand epidemiile, invaziile de insecte, seceta etc. sunt crize non-violente, ce au ca factor declansator tot natura.

Actele teroriste ori intoxicatiile generate de falsificarea unor produse reprezinta crize violente, create prin actiuni intentionate. Tot actiuni intentionate sunt si amenintarile cu atentate ori raspandirea de zvonuri creatoare de panica, insa ele reprezinta crize non-violente.

Exploziile, accidentele, incendiile reprezinta crize violente, aparute in urma unor actiuni neintentionate, in schimb esecurile in afaceri, blocarea productiei, preluarile fortate de companii constituie crize non-violente neintentionate (D. Newsom si colab., 1993).

O alta tipologie a crizelor:

- interne
- externe

Crizele interne au fie un **caracter revendicativ** (exprima solicitari referitoare la conditiile de lucru, salarii, securitatea locului de munca, ameliorarea pregatirii profesionale, restructurarea etc.), fie un **caracter distructiv** (erori umane care duc la risipa, pagube, tensiuni, accidente etc.);

Crizele externe se pot datora unor **factori naturali** (catastrofe) sau unor **factori umani** (vandalism, agresiuni, terorism).

În același timp, crizele **cauzate de factori externi** pot afecta mediul (prin intervenția omului: poluări industriale, infectarea apei potabile, ploile acide; prin fenomene naturale: incendii, uragane, cutremure, inundații), bunăstarea publicului (siguranța alimentară, sănătatea, siguranța locului de muncă), situația economiei (greve, falimente, preluări), viața socială (terorism, accidente aviatice, feroviare sau rutiere, revolte etc.), viața publică (prabusiri de guverne, conflicte internaționale, schimbări legislative).

Timothy Coombs folosește o grilă de clasificare bazată pe două axe:

- **intern - extern;**
- **intentionat – neintentionat.**

Sunt definite **patru tipuri de crize**, care se exclud reciproc:

a) **accidentele**, care sunt neintentionate și apar în cadrul activităților organizației (defecțiuni ale instalațiilor, accidente ale lucrătorilor, dezastre naturale); spre exemplu, accidentul aviatic de la Balotesti, inundațiile, incendiile din pădurile montane etc.;

b) **greselile**, care sunt acțiuni neintentionate ale organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, manipulări, ezitări); spre exemplu, declarațiile neatențte ale liderilor politici sau neglijențele din instituțiile șpitalicești, militare, universitare etc.;

c) **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); spre exemplu, scandalurile SAFI și FNI sau cel al diplomelor false;

d) **terorismul**, care se referă la acțiuni intenționate, realizate de actori externi, cu scopul de a afecta în mod direct o anumită organizație (prin afectarea angajaților sau a clienților) sau în mod indirect (prin reducerea vânzărilor, tulburarea procesului de producție).

Etapile evoluției unei crize

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe **etape**:

a) **Pregătirea crizei** (prodromal period): etapa de avertizare, în care identificarea potențialului de criză al unor evenimente poate conduce la luarea unor măsuri de preîntâmpinare sau chiar anulare a crizei. După ce avertismentele au trecut și nu au existat acțiuni de oprire a crizei sau aceste acțiuni s-au dovedit ineficiente, începe perioada de criză acută.

b) **Criza acută** (acute crisis): acesta este momentul care identifică o criză. Dacă etapa de pregătire a condus la elaborarea unor planuri de criză, atunci organizația poate avea un anumit control asupra momentului și modului în care criza va izbucni, în cazul în care nu poate avea control asupra crizei, ea poate încerca să controleze când și cum vor fi distribuite informațiile referitoare la acest eveniment. Acest lucru este deosebit de important, deoarece, începând din acest moment, publicul și presa devin conștiente de existența crizei și tin organizația sub o strictă supraveghere;

c) **Faza cronică a crizei** (chronic crisis): poate lua mai mult sau mai puțin timp; ea poate conține anchete ale diferitelor instanțe de control, dezbateri publice, acțiuni de disculpare și încercări de recastigare a încrederii opiniei publice. Este o etapă de reacție, în care au loc autoanalize și eforturi de refacere a organizației și a imaginii ei publice.

d) **Terminarea crizei** (crisis resolution): scopul acțiunilor de gestiune a crizei trebuie să fie atingerea cât mai rapidă a acestei faze; dacă etapa de pregătire a crizei este bine exploatată, atunci criza se află sub control și organizația ajunge repede în faza de terminare a crizei. În alte situații acest lucru ia mai mult timp, iar întoarcerea la normalitate este mai dureroasă și costisitoare. S.Fink avertizează că, datorită caracterului ciclic al crizelor, etapa de terminare poate să devină etapa de pregătire a unei noi crize. De aceea, în aceste momente este important ca liderii organizației să evalueze comportamentul din timpul crizei, să tragă toate învățămintele necesare și să pregătească planuri de management al crizei.

Componentele manageriale ale crizelor includ:

a) **detectarea semnalelor crizei** (signal detection): majoritatea crizelor își semnalează în diverse feluri apropierea: de aceea, specialiștii în managementul crizelor trebuie să dezvolte un sistem de detectare și identificarea acestor semnale, apoi să colecteze informații în legătură cu semnalele respective și să analizeze aceste informații;

b) **prevenirea crizei** (prevention): după autorul amintit, măsurile de prevenire a unei crize se împart în **trei categorii**:

1. *managementul problemelor* (issue management);
2. *evitarea riscurilor* (risk aversion);

3. *construirea relatiilor* (relationship building),.

c) **pregatirea crizei** (crisis preparation): in aceasta faza este necesar sa fie identificate elementele vulnerabile ale crizei respective, sa fie creata celula de criza, sa fie ales un purtator de cuvânt, sa se elaboreze un Plan de Management al Crizei, sa fie structurat un Plan de Comunicare de Criza etc.

Etapa de criza (crisis event) incepe atunci cand un eveniment-declansator marcheaza inceputul crizei; in aceasta etapa specialistii in managementul crizei trebuie sa aplice programele de gestiune a crizei si in special cele de comunicare de criza cu publicul implicat.

Etapa de post-criza (post-crisis): actiunile din aceasta etapa permit verificarea faptului ca, in mod real, criza a luat sfarsit, verificarea modului in care publicul implicat a perceput criza si comportamentul organizatiei in timpul crizei, pregatirea organizatiei pentru a face fata cu succes unei alte crize; in aceste momente se evalueaza managementul crizei, se trag concluziile, se continua comunicarea cu publicul implicat si se efectueaza monitorizarea actiunilor de post-criza.

2. MANAGEMENTUL SITUATIILOR DE CRIZA

Nu exista retete-miracol pentru stapanirea unei situatii de criza.

Managementul corect al crizei reprezinta „o colectie de masuri, pregatite din timp, care permit organizatiei sa coordoneze si sa controleze orice urgente”, astfel:

- managementul eficient al crizei permite unei organizatii sa-si maximalizeze sansele si sa reduca pericolele cu care se confrunta;
- managementul crizelor reprezinta un set de factori conceputi pentru a combate crizele si a reduce daunele produse de crize. Altfel spus, managementul crizelor incerca sa previna sau sa reduca efectele negative ale crizelor si sa protejeze organizatia, publicul implicat si domeniul respectiv de pagubele posibile;
- managementul crizei este un proces de planificare strategica, avand scopul de a elimina o parte din riscul si nesiguranta datorate evenimentelor negative si care permite astfel organizatiei sa aiba sub control evolutia sa.

Managementul situatiilor de criza este un domeniu care a cunoscut, in ultimii ani, o dezvoltare rapida, atat in sfera aplicatiilor practice, cat si in aceea a cercetarii.

Exista numeroase texte cu caracter aplicativ, cuprinzand un repertoriu amplu de indicatii referitoare la tehnicile de pregatire pentru situatiile de criza, la persoanele care trebuie implicate in aceste activitati, la strategiile necesare, la etapele si formele de aplicare, si, in mod firesc, la tacticile de comunicare ce pot fi folosite atat in interiorul, cat si in afara organizatiei.

Controlarea unor asemenea evenimente se bazeaza pe elaborarea unui Plan de Management al Crizei (PMC). Acesta cuprinde o lista completa de proceduri care trebuie aplicate in toate sectoarele asupra carora ar putea actiona efectele diferitelor crize.

Managementul eficient al crizei include, ca o componenta esentiala, comunicarea de criza. Aceasta nu numai ca poate sa usureze situatia de criza, dar poate sa aduca organizatiei o reputatie mai buna decat aceea de care beneficia inainte de criza. Comunicarea de criza reprezinta comunicarea dintre organizatie si publicul sau inainte, in timpul si dupa evenimentele negative. Aceasta comunicare este astfel proiectata incat sa reduca elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizatiei.

Comunicarea de criza

Domeniul comunicarii de criza implica numeroase activitati cu continut strategic și tactic. Comunicarea de criza implica patru mari tipuri de activitati:

- 1) evaluarea riscurilor;
- 2) planificarea comunicarii de criza;
- 3) raspunsul;
- 4) refacerea organizatiei.

Evaluarea riscurilor se bazeaza pe identificarea diferitelor amenintari existente in mediul in care opereaza organizatia. In acest scop, se poate face apel la consultanti din cadrul unor firme specializate sau la specialistii organizatiei, care se constituie intr-o echipa de planificare a crizei.

Planul include o lista foarte bogata, de la impactul conditiilor climaterice la cel al framantarilor politice, de la accidente de munca posibile, la reactiile diverselor organizatii religioase sau civice, de la actiunile unor grupuri rauvoitoare, la erorile proprii de concepere sau productie etc.

In acest scop, va fi formata o echipa de planificare, alcatuita din conducerea organizatiei, seful departamentului de relatii publice si conducatorii altor departamente (care ar putea fi implicate in criza) din cadrul

organizatiei, cum ar fi: directorul tehnic, responsabilul de resurse umane, juristul, responsabilul cu securitatea organizatiei etc. Acestia vor identifica posibilele dezastre sau conflicte cu care s-ar putea confrunta organizatia. De asemenea, ei vor analiza crizele prin care a mai trecut organizatia si vor incerca sa-si imagineze lucrurile cele mai rele pe care le-ar putea suferi aceasta.

A doua etapa, poate cea mai importanta este dominata de activitatile privind elaborarea unui Plan de Comunicare de Criza (PCC).

Pentru un management eficient al crizei este nevoie sa se intocmeasca, inca din perioadele de calm, un plan de comunicare de criza. Acesta este realizat de specialistii in relatii publice – care, conform tuturor autorilor din domeniul managementului crizei, trebuie sa fie implicati in toate etapele si in toate evenimentele asociate unei crize.

PCC are, de obicei, forma unui dosar cu instructiuni. El trebuie sa fie astfel organizat incat relationistii sa poata gasi cu usurinta sectiunile specifice. De asemenea, el trebuie sa reziste la situatiile neprevazute ale unor crize – de aceea nu se recomanda pastrarea lui exclusiv pe calculator, in conditiile in care acesta ar putea fi afectat de incendii, cutremure sau chiar simple intreruperi de curent.

Planul de Comunicare de Criza vizeaza aceleasi publicuri ale unei organizatii care sunt vizate si de campaniile de comunicare obisnuite. O organizatie trebuie sa aiba mai multe PCC, adaptate diferitelor tipuri de crize inventariate. Un PCC pentru un incendiu este diferit de cel pentru un produs de proasta calitate: tipurile de public sunt/pot fi diferite, mass-media vizate sunt/pot fi diferite, mesajele transmise sunt/pot fi diferite. Aceste planuri faciliteaza comunicarea cu diversele tipuri de public. Totusi, ele nu sunt inca formule magice care asigura un succes sigur, ci doar un ghid de actiune, flexibil, care organizeaza actiunile si formele de comunicare.

Echipele /celule/ de criza trebuie:

- a) să conceapa un Plan de Management al Crizelor. Acest lucru se realizeaza dupa ce au fost stabilite, prin diferite metode de cercetare, aspectele vulnerabile ale organizatiei. PMC trebuie sa anticipeze si raspunda la majoritatea tipurilor de crize cu care s-ar putea confrunta organizatia respectiva;
- b) sa aplice acest plan. Aplicarea PMC, se face intai in simulările de crize si apoi in confruntarea cu crizele reale;
- c) sa reactioneze eficient la problemele neanticipate si neincluse in PMC. Nici un plan nu poate anticipa toate detaliile unei crize, de aceea, celula de criza trebuie sa fie capabila sa ofere solutii pentru acele probleme care nu au fost prevazute in PMC, dar care pot interveni oricand intr-o criza reala.

Celula de criza este condusa de un manager al crizei (de obicei directorul departamentului de relatii publice), care colaboreaza cu conducerea organizatiei, coordoneaza munca celorlalti membri ai echipei si ia deciziile, concepe, schiteaza si verifica textele ce trebuie transmise. Celula de criza mai cuprinde un adjunct al managerului, un coordonator al centrului de control al crizei, alti specialisti in relatii publice cu diverse responsabilitati. Evident, componenta acestei echipe va fi diferita de la eveniment la eveniment. Pe langa persoanele mentionate mai sus, in functie de natura crizei, vor putea fi inclusi directorul tehnic, seful departamentului financiar, responsabilul cu resursele umane, seful departamentului marketing, juristul si alti specialisti cu competente in sfera de actiune a crizei. Lista respectiva cuprinde si sarcinile fiecarui membru al echipei pe timpul crizei (pe perioada de criza, membrii acestei echipe vor fi degrevati de responsabilitatile curente).

Managementul crizelor este o activitate de grup, in care se iau in colectiv decizii cruciale. De aceea, cunostintele, abilitatile si trasaturile de caracter ale membrilor celulei de criza trebuie sa corespunda acestor responsabilitati. Alegerea membrilor celulei de criza se va face in functie de sarcinile pe care acestia trebuie sa le indeplineasca:

- a) sa actioneze ca o echipa pentru a facilita atingerea obiectivelor celulei de criza;
- b) sa conceapa si aplice PMC, pentru a facilita adoptarea unor raspunsuri organizationale eficiente;
- c) sa adopte in colectiv deciziile necesare rezolvării eficiente a problemelor cu care se confrunta celula de criza;
- d) sa asculte parerile celorlalti pentru a colecta cat mai multe informatii despre criza.

Lista cu personalul de interventie

Intr-o criza apar diferite situatii de urgenta, care solicita implicarea unor specialisti din cele mai diverse domenii de activitate. O asemenea lista va cuprinde numerele de telefon, adrese si numele unor oficialitati din sistemele de pompieri, salvare si spitale, politie, procuratura, regia apelor, electricitate etc.. De asemenea, este util sa existe datele reprezentantilor guvernamentali si ai administratiei locale.

Fisierele de criza

Dupa oficialitati, jurnalistii constituie urmatorul public care trebuie informat despre situatia de criza. Orice departament de relatii publice sau orice birou de presa ale unei organizatii trebuie sa aiba fisiere de presa actualizate. In situatiile de criza, aceste documente sunt cu atat mai importante cu cat evenimentul respectiv este mai grav. Astfel, uneori este nevoie ca intr-o ora sau doua sa fie trimise urgent comunicate de presa sau sa fie convocata o conferinta de presa neprevazuta. Fara fisiere de presa aduse la zi, importante de comunicare cu mass-media nu va putea fi realizata. De asemenea, trebuie sa se adune din timp si sa se reactualizeze documentatia referitoare la organizatie,

documentatie care va putea fi pusa la dispozitia jurnalistilor pentru a servi ca sursa de informare, imediat dupa declansarea crizei.

Banci de date

Sub presiunea crizei este greu sa se obtina date statistice sau de arhiva, de aceea, este bine ca acestea sa fie deja grupate in dosare documentare. In aceasta categorie intra materiale precum rapoartele anuale, manualele de proceduri si de asigurare a calitatii sau a securitatii, istoricul organizatiei, scurte fisiere biografice ale liderilor, fotografii, adresele imobilelor organizatiei si harta lor, date privind numarul de angajati si structura organizatorica etc. Totodata, pot fi pregatite scheme de comunicate de presa, adecvate fiecaruia din tipurile de criza determinate in procesul de evaluare a riscurilor.

Mesaje

Pentru fiecare categorie de public trebuie construit un mesaj specific, in functie de interesele si gradul de implicare ale fiecarui public in viata organizatiei. In plus, trebuie prevazuta o declaratie comuna pentru toate tipurile de public, in care sa se precizeze natura crizei, datele de baza despre aceasta, masurile luate de organizatie pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau a altor organizatii. In aceasta declaratie, organizatia trebuie sa isi asume responsabilitatea (daca situatia de criza s-a declansat din cauza ei) si nu trebuie sa-i acuze pe altii daca vinovatia acestora nu este evidenta.

Planul de Comunicare de Criza trebuie sa fie vazut si aprobat de conducere si de diversi specialisti din diferite sectoare de activitate ale organizatiei. Dupa ce se fac corecturile necesare, se finalizeaza PCC si se distribuie spre informare tuturor membrilor organizatiei care ar putea fi implicati in situatiile de criza. PCC trebuie revazut si imbunatatit periodic.

A treia o etapa reprezinta aplicarea Planului de Comunicare de Criza

Daca acesta a fost bine alcatuit, daca s-au luat deciziile corecte, in consens cu strategiile fixate de PCC, organizatia va fi recompensata prin limitarea efectelor negative ale crizei si pastrarea increderii tipurilor de public-cheie.

In aceste momente, este esential ca organizatia sa reactioneze rapid si sa transmita tuturor tipurilor de public afectate sau interesate de criza un raspuns initial: acesta este constituit, de obicei, de prima declaratie a purtatorului de cuvnt. Orice criza declanseaza o foame de informatii, exprimata in primul rand de cererile formulate de mass-media. Daca organizatia nu raspunde repede acestor nevoi, atunci alt grup va distribui informatia, iar aceasta poate fi incompleta sau eronata.

Raspunsul nu trebuie sa fie numai rapid, ci si consistent: trebuie sa contina informatii exacte, necontradictorii (de aceea este necesar ca organizatia sa se exprime numai prin vocea purtatorului de cuvnt), cu caracter practic (in care sa se arate consecintele concrete ale crizei si masurile imediate luate de organizatie). In plus, el trebuie sa arate responsabilitatea organizatiei, simpatia ei pentru persoanele implicate in criza, eforturile depuse pentru rezolvarea crizei si limitarea efectelor ei. In acest scop, se folosesc o seama de Strategii ale Comunicarii de Criza.

Totusi, nu trebuie uitat faptul ca, un Plan de Comunicare de Criza este un ghid care indica actiunile majore. El nu este o reteta unica, rigida si restrictiva. In orice criza apar factori imprevizibili: unele elemente ale crizei nu au putut fi anticipate, unele tipuri de public putin importante ale organizatiei pot fi aduse in prim-plan de situatia de criza, unele mecanisme de raspuns pot fi grav afectate de acele crize declansate de dezastre naturale sau accidente (in 1989, dupa cutremurul care a afectat orasul San Francisco, atat purtatorul de cuvnt principal, cat si secundul sau de la compania Pacific Gas and Electric nu au mai putut ajunge la centrul de control al crizei si a trebuit sa fie folosit un alt membru al departamentului de relatii publice).

Refacerea organizatiei

Constituie ultima etapa si este marcata, in primul rand, de evaluarea calitatii raspunsului aplicat.

In acest caz, organizatia trebuie sa-si puna cateva intrebari majore:

Au fost actiunile din timpul crizei in acord cu valorile si principiile organizatiei?

Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de PCC?

Ce concluzii se pot desprinde din aceste succese?

Ce aspecte nu au fost anticipate si ce schimbari trebuie aduse, in consecinta, planului de comunicare?

Cum s-au comportat membrii organizatiei?

Au fost ei pregatiti adecvat pentru a face fata crizei?

Care sunt efectele de durata ale crizei ?

Ce masuri trebuie luate?

Cum privesc tipurile de public schimbarile aduse organizatiei de situatia de criza?

Ce actiuni pot fi declansate pentru a se profita de oportunitatile aduse de rezolvarea crizei?

3. Organizarea interaciunii personalului în situații de criză informațională

Literatura de specialitate consacrată comunicării de criză s-a concentrat îndeosebi asupra tehnicilor de comunicare prin intermediul cărora o organizație poate:

- a) să pregătească publicul intern și extern pentru o situație de criză;
- b) să reducă daunele pe care criza le poate aduce imaginii unei organizații în timpul desfășurării ei;
- c) să contribuie la refacerea încrederii publicului în organizație, după ce criza a fost oprită.

Autorii care au analizat managementul comunicării de criză consideră că acesta trebuie să aibă trei variabile:

**Dimensiunea Situației de Criză (DSC);
Strategiile de Comunicare de Criză (SCC) și
Implementarea Comunicării de Criză (ICC).**

Aceste studii se bazează pe o abordare a crizelor ca fenomene simbolice, abordare în care imaginea despre un anumit fenomen este considerată mai importantă decât realitatea acelui fenomen. În consecință, perspectiva se cantonează în studierea modurilor în care comunicarea este sau poate fi folosită pentru a evita erodarea imaginii unei organizații confruntată cu situațiile de criză. Abordarea simbolică atrage atenția asupra următorului fapt:

- crizele afectează în primul rând imaginea unei organizații, în consecință, SCC reprezintă resursele simbolice, prin care cei care gestionează criza pot preveni deteriorarea imaginii sau pot contribui la refacerea unei imagini deteriorate;
- caracteristicile fiecărei crize determină tipul de SCC ce urmează să fie folosit; drept urmare, trebuie studiate cu atenție diversele categorii de tipologie criză, pentru a se fixa strategia cea mai adecvată.

Strategiile de Comunicare de Criză au ca scop refacerea imaginii organizației care a fost afectată de o criză. Autorii care au studiat acest câmp al „strategiilor restaurative” au subliniat, în mod repetat, faptul că experiența retoricii nu acoperă toate tipurile de tehnici de răspuns și că relațiile publice au dezvoltat și forme specifice de comunicare.

Cei mai mulți dintre autorii care au efectuat cercetări asupra tehnicilor de tip retoric utilizate de organizații consideră că există câteva tipuri majore de Strategii de Refacere a Imaginii, aceste tipuri diferă însă, cercetătorii propunând diverse modele sau completând cu noi categorii unul dintre modelele teoretice existente.

Din rațiuni didactice ne vom limita la prezentarea a două modele, care beneficiază de mai mult prestigiu și care oferă cele mai eficiente instrumente de acțiune în situațiile de criză.

Modelul lui W.L. Benoit

El susține că o teorie a Strategiilor de Refacere a Imaginii trebuie să se bazeze pe două premise:

- a) comunicarea urmărește întotdeauna atingerea unui scop anumit;
- b) menținerea unei reputații pozitive este scopul principal al comunicării.

Printre scopurile majore ale comunicării se află și refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituție este preocupată de protejarea propriei reputații. În aceste situații, persoana sau instituția supusă atacurilor sau reproșurilor poate face apel la următoarele **Strategii de Refacere a Imaginii**:

1. strategiile negării – se bazează pe negarea oricărei implicări în faptele reproșate. Prin această strategie se intenționează respingerea acuzațiilor, afirmându-se că faptele pentru care persoana sau instituția sunt acuzate nu au existat sau o altă persoană sau instituție pot fi acuzate de producerea faptelor respective.

2. strategiile eludării responsabilității – constau în reducerea responsabilității persoanei sau instituției pentru faptele reproșate. Această strategie poate lua mai multe forme:

- **provocarea** – se susține că acțiunea respectivă a fost, de fapt, un răspuns la o altă acțiune, greșită sau rau intenționată, a unei alte persoane sau instituții;
- **justificarea** – se afirmă că persoana sau firma nu au detinut suficiente informații despre eveniment sau nu au avut evenimentul sub control și că, în consecință, nu pot fi responsabile, în întregime, pentru acele întâmplări;
- **caracterul accidental** – se afirmă că faptele reproșate s-au produs în mod accidental și nu din vina persoanei ori instituției respective;
- **bunele intenții** – se susține că faptele au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănui că ele vor avea efecte neplăcute sau daunatoare;

3. strategiile reducerii caracterului periculos al actului prin care, fără a eluda problema responsabilității, se atrage atenția că faptele reproșate nu sunt chiar atât de daunatoare pe cât par; această strategie implică 6 direcții de acțiune:

- **obținerea sprijinului** – se încearcă stimularea sentimentelor pozitive ale publicului față de persoana sau instituția acuzată, prin evidențierea calitatilor acesteia sau a acțiunilor ei pozitive din trecut;
- **reducerea sentimentelor negative** – se susține că faptele reproșate nu sunt atât de daunatoare pe cât par și că persoana sau instituția nu sunt atât de vinovate precum se crede, pentru a se obține o scădere a nemulțumirii publicului;

- **diferentierea** – se afirma ca faptele respective sunt mult mai putin daunatoare decat alte fapte de acelasi fel, care au avut efecte mult mai grave;
- **transcenderea** – faptele respective sunt scoase din contextul in care s-au petrecut si puse intr-un cadru de referinta mai favorabil, unde capata o semnificatie mai putin negativa;
- **atacul** – sunt atacati acuzatorii, pentru a se arata slabiciunea pozitiei acestora si a se crea impresia ca persoana sau institutia careia i s-au reprosat anumite actiuni este, de fapt, o victima a unei campanii de denigrare;
- **compensarea** – persoana sau firma pot propune anumite modalitati (materiale sau simbolice) de acoperire a daunelor produse;

4. strategiile de corectare – prin care persoana sau institutia acuzata trece la masuri de indreptare a daunelor produse. In acest caz **exista doua tipuri de actiune:**

- **restaurarea** – se incearca refacerea situatiei de dinainte de evenimentele reprostate;
- **promisiunea** – se iau angajamente ca persoana sau institutia va lua masuri astfel incat faptele reprostate nu se vor mai repeta;

5. umilirea – prin care persoana sau firma acuzata isi recunoaste vinovatia si cere, in mod public, iertare pentru faptele imputate. Uneori ea isi poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului sau.

Strategiile de raspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formeaza perceptia publicului in legatura cu criza si cu organizatia implicata in criza.

Reputatia unei organizatii se intemeiaza pe capacitatea sa de a se conforma asteptarilor publicului, deoarece, in situatii de criza, publicul isi pierde increderea in organizatie. De aceea, strategiile de raspuns au ca scop modificarea modului in care publicului interpreteaza criza si pozitia organizatiei in aceasta criza, in mod esential, acestea vizeaza refacerea imaginii (image repair) respectivei organizatii.

O criza este un eveniment care afecteaza (direct sau indirect, mai grav sau mai putin grav) anumite categorii de public. Acestea incearca sa gaseasca diverse cauze in masura sa explice acea criza, deci atribuie anumite cauze crizei in chestiune.

Diferitele situatii de criza genereaza anumite atribuiri ale responsabilitatii (oamenii evalueaza raspunderile unei organizatii

fata de o anumita criza), iar aceste atribuiri pot da nastere unor sentimente si comportamente specifice. Daca unei organizatii i se atribuie (de catre autoritati, presa, discutiile dintre oameni) mai multa responsabilitate (decat are) in ceea ce priveste declansarea unei anumite crize, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire și își construiește o imagine negativă despre acea organizație. In consecinta, comunicarea poate fi folosita cu scopul de a influenta atribuirile de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

In general, o organizatie este considerata responsabila pentru criza atunci cand **cauza este interna**, controlabila si stabila (repetabila in timp). Reversul este valabil atunci cand cauza este perceputa ca externa, incontrollabila si instabila.

Pornind de la aceste consideratii, W.T. Coombs, propune urmatoarele categorii de strategii de raspuns la criza:

- a) **strategiile negarii**, care au ca scop sa arate ca nu exista nici un fel de criza sau ca intre organizatie si criza nu exista o legatura de tip cauza-efect;
- b) **strategiile distantarii**, care accepta existenta crizei, dar incearca sa slabeasca legaturile dintre criza si organizatie, in scopul protejarii imaginii acesteia;
- c) **strategiile intrarii in gratii**, care vizeaza castigarea simpatiei sau a aprobarii publicului pentru organizatie prin conectarea acesteia la acele activitati care sunt valorizate pozitiv de catre public;
- d) **strategiile umilirii**, prin care se incearca obtinerea iertarii publicului si convingerea lui sa accepte criza;
- e) **strategiile suferintei**, prin care se doreste castigarea simpatiei publicului prin asumarea suferintelor produse de criza si prin prezentarea organizatiei ca o victima a unei conjuncturi externe nefavorabile.

Pe langa utilitatea sa practica, acest model ne apare ca unul dintre cele mai elaborate constructe teoretice din sfera relatiilor publice.

Experienta arata ca organizatiile au tendinta de a invinui factorii externi pentru imaginea lor negativa si ca ele nu cauta, in urma evaluarilor, sa isi modifice politica de comunicare interna si externa, sa isi schimbe structura organizatorica ori strategiile manageriale. In perioadele normale, o prezentare imperfecta a unei organizatii in presa nu afecteaza in mod imediat buna functionare a acelei organizatii. Intr-o perioada de criza, insa, orice distorsionare a datelor legate de organizatie va accentua acea stare, va duce la pierderea increderii publicului si, la limita, la prabusirea organizatiei.