COMUNICAREA DE CRIZĂ. ROLUL COMUNICĂRII ÎN CRIZELE POLITICO-MILITARE REGIONALE

Communication in Crisis-Scenarios. The Role of Communication in the Regional Political-Military Crises

Eugeniu NISTOR[1]

Abstract

By synthesizing the features, the typologies and particularities of certain crises and their results, we reveal the basic concepts for communication in the context of crises, such as: the dynamic (*proactive*) strategies and the rutinary (*passive and reactive*) ones, used only in order to get aut of inertia or to respond efficiently to a challenge. The system of crisis communication is of a particular interest, with its entire series of techniques and managerial components (the team, the plan, the press center, the public relations specialist and so on). Nevertheless, the problematic of international political-military crises, with their phases of underground, hidden smoldering (latent manifestation), of emergence and "erruption" (escalation), either momentary or transitory, occur according to the same pattern, leading, eventually, to a rebound and the reestablishement of balance.

Keywords: Communication, Crisis, Typologies, Management Techniques, Erruption

Lămurirea fenomenului comunicării, prin disocierea *informării* de *comunicare* este importantă şi necesară când sunt analizate aspecte vizând comunicarea de criză: „a informa înseamnă a difuza informaţii brute. A comunica înseamnă a transmite un mesaj unui public pornind de la informaţii autentice."[2] Această nevoie de a ordona şi stabiliza semnificaţia şi încărcătura semantică a termenilor îşi vădeşte instantaneu utilitatea, deoarece situaţiile speciale în care se comunică necesită claritate, eficienţă şi credibilitate – iar arta comunicării pe timp de criză presupune „a transmite mesaje autentice însoţite de mesaje relevante, informaţii şi mesaje care se adresează unui public identificat şi conturat."[3] Teoreticienii avizaţi ai *comunicării de criză* consideră că aceasta constituie pentru cei implicaţi o situaţie deosebit de dificilă, chiar „piatra de încercare a relaţiilor publice." [4] Pornindu-se de la analiza comportamentului comunicaţional al organizaţiilor implicate, aceştia stabilesc existenţa a *trei modalităţi sau tipologii de comunicare*, aplicabile în funcţie de specificul situaţiei, şi anume: cea pasivă, cea proactivă şi, a treia, comunicarea reactivă. Primul tip – *comunicarea pasivă* – se referă la aspectul când organizaţia / instituţia este solicitată expres de către public şi reprezentanţii mass-media, conform reglementărilor în vigoare privind liberul acces la informaţiile de interes public, să dea răspunsuri corespunzătoare în presa scrisă, audio sau audiovizuală – fie că acestea sunt sub forma comunicatelor, a interviurilor (directe sau înregistrate în prealabil), a reportajelor, a emisiunilor de radio şi televiziune, sau chiar prin

[1] Lecturer PhD., *Petru Maior* University,Târgu-Mureş

[2] Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situaţii de criză*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2011, p. 82

[3] Ibidem

[4] Ibidem, p. 83

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

vizite de documentare ale unor ziarişti la sediul organizaţiei etc. Al doilea tip – *comunicarea proactivă* – recurge la unele strategii flexibile de atragere a interesului şi atenţiei publicurilor şi mass-mediei în ceea ce priveşte viaţa organizaţiei / instituţiei respective. Ca şi în cazul primului tip, în cadrul comunicării proactive cei împuterniciţi (purtătorii de cuvânt, specialiştii din relaţiile publice) recurg la activităţi specifice ca: comunicate, conferinţe şi declaraţii de presă, evenimente create, vizite ale jurnaliştilor la sediul organizaţiei etc. Ceea ce îi este propriu doar acestui tip de comunicare este anticiparea nevoilor de informaţii a publicului larg şi satisfacerea acestora cu cât mai mare promptitudine. Iar, în ceea ce priveşte cel de-al treilea tip – *comunicarea reactivă* – aceasta este mai complexă şi este determinată de necesitatea intervenţiei organizaţiei pentru a-şi apăra cauza şi pentru „restabilirea adevărului prin dreptul la replică şi dreptul la corectare."[5] Dacă *dreptul la replică* presupune o intervenţie onestă, însoţită chiar de o anumită „ţinută" etică (între care, respectarea prevederilor legitime ale părţilor implicate, respectarea publicului, a demnităţii şi onoarei jurnalistice etc.), *dreptul de corectare* reprezintă cerinţa promptă a organizaţiei de a corecta orice informaţie eronată care îi aduce, în vreun fel sau altul, atingere, iar aceasta, în primul rând, pentru că „lipsa de reacţie a organizaţiei poate avea nu numai consecinţe economice, de imagine, ci şi consecinţe juridice."[6] Se va înţelege că, uneori, o aceeaşi organizaţie promovează, într-un timp relativ scurt, unul, două sau toate cele trei tipuri de comunicare, în funcţie de solicitările ei imperative!

Impasul unei organizaţii aflate în criză, presupune un set de măsuri care să determine „beneficii" maxime de comunicare sub două aspecte: cu publicurile ei interne (personalul) şi cu publicurile ei externe, adesea prin intermediul presei, cunoscându-se că opacitatea şi lipsa de transparenţă nu poate duce decât la proliferarea informaţiilor eronate şi a zvonisticii – toate cu urmări grave în privinţa prestigiului firmei şi a păstrării „capitalului ei de imagine". Cele două planuri de acţiune care trebuie puse în aplicare rapid, vizează, în primul rând, rezolvarea situaţiei de criză propriu-zisă sau, mai precis, „comunicarea prin care sunt coordonate aspectele operaţionale ale rezolvării crizei", şi, abia în al doilea rând, pe un alt plan, păstrarea renumelui firmei, a prestigiului său, adică „menţinerea capitalului de imagine." [7] Este evident, deci, că toate strategiile confecţionate pentru comunicarea de criză, au în vizor aceleaşi obiective: refacerea imaginii organizaţiei / instituţiei afectate şi menţinerea reputaţiei câştigate cu greu.

Referindu-se la acest sensibil aspect, Cristina Coman comentează cu autoritate pe marginea riscurilor de pierdere sau de opacizare a imaginii publice chiar şi pentru simplul individ, apreciind că „acest lucru derivă din faptul că oamenii se tem de formarea unei imagini negative, ceea ce ar avea drept consecinţe pierderea poziţiei sociale (reputaţia). De aceea ei fac frecvent apel la explicaţii şi scuze."[8] Revenind apoi cu comentariul în zona organizaţională, autoarea subliniază expres că „Printre scopurile majore ale comunicării se

[5] Ibidem
[6] Ibidem
[7] Ibidem
[8] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, p. 182

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

află şi refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituţie este preocupată de protejarea propriei reputaţii." [9]

Aşadar, comunicarea de criză impune, conform autorilor volumului *Managementul comunicării în situaţii de criză*, luarea unor măsuri urgente pentru: 1. restabilirea echilibrului mediatic; 2. stoparea derapajelor; 3. finalizarea pregătirilor în vederea comunicării; 4. fundamentarea unei strategii cât mai eficiente. Luând pe rând cerinţele formulate mai sus, autorii cărţii amintite le explică în detaliu şi le justifică pe fiecare în parte. În ceea ce priveşte *oprirea derapajelor*, autorii volumului menţionat recomandă o „comunicare proactivă, sistematică, onestă, completă şi corectă în toate situaţiile", preluând aici ceva şi din sugestiile lui Ralf Leinemann şi a Elenei Baikalţeva, care optează pentru o deschidere sinceră faţă de presă: „Nu trebuie să daţi impresia că încercaţi să ascundeţi publicului informaţii relevante: Absenţa unui comentariu este aproape la fel de rea ca lansarea unui comentariu negativ. Ea poate avea efecte foare grave în anumite situaţii." [10]

Cât priveşte cea de-a treia cerinţă – *stabilirea elementelor de comunicare* – alegerea mijloacelor care vor fi utilizate va fi făcută în funcţie „de tipul şi evoluţia elementelor care determină criza"[11] Sunt evidenţiate posibilităţile determinate de două categorii de evenimente: 1. când evenimentul este grav şi nu există nici o suspiciune că va avea evoluţii imprevizibile şi surprinzătoare – atunci „organizaţia utilizează comunicatul de presă iniţial, care prezintă primele informaţii de care dispune organizaţia, şi comunicatul de presă ulterior, care prezintă concluziile anchetei iniţiate de organizaţie, precum şi măsurile luate de către aceasta."[12] ; 2. când evenimentul este grav, complex şi cu o evoluţie bruscă, imprevizibilă – se utilizează declaraţia de presă, comunicatul de presă iniţial, informările de presă succesive (comunicate ulterioare, interviuri etc.) despre evoluţia situaţiei, comunicatul final sau o conferinţă de presă care să prezinte concluziile anchetei şi măsurile luate de organizaţie." [13]

În privinţa celei de-a patra cerinţe formulate – *strategiile comunicării eficiente* – invocând modelul lui W. L. Benoit, cercetătoarea Cristina Coman evidenţiază câteva „verigi" ale lanţului strategic, între care: *strategiile negării*, cu implicare în faptele analizate; *strategiile eludării responsabilităţii* (care se manifestă prin: provocare, justificare, caracterul accidental, bunele intenţii); *strategiile reducerii caracterului periculos al actului,* fără a se eluda însă şi chestiunea responsabilităţii (care implică: obţinerea sprijinului, reducerea sentimentelor negative, diferenţierea, transcenderea, actul, compensarea, strategiile de corectare prin restaurare şi promisiune); *strategia umilirii*, prin care cei acuzaţi îşi recunosc vinovăţia.[14] Tot la acest capitol, aceeaşi autoare se referă pe larg şi inventariază strategiile de răspuns la criză ale lui W. T. Coombs, asemănătoare, sub multe aspecte, cu cele din modelul anterior; adică avem şi aici: strategiile negării, strategiile distanţării, strategiile intrării în graţii, strategiile umilirii,

[9] Ibidem
[10] Ralf Leinemann, Elena Baikalţeva – *Eficienţa în relaţiile publice*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004, p. 128
[11] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 85
[12] Ibidem
[13] Ibidem
[14] Cristina Coman – *Relaţiile publice. Principii şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2006, pp. 140-142

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

strategiile suferinței – cu o precizare de final că cele cinci criterii pot fi corelate, ducând „la elaborarea unor variante combinatorii, care permit identificarea acelor SRC-uri (Strategii de Răspuns la Criză) capabile să diminueze efectele negative ale crizelor. Pe lângă utilitatea sa practică, acest model ne apare ca unul dintre cele mai elaborate constructe teoretice din sfera relațiilor publice." [15] Un al treilea model prezentat este cel al lui H. R. Caillanet şi M. W. Allen, de această dată desfăşurat pe şapte criterii, cuprinzând: scuzele (şi negarea acțiunii), justificarea, intrarea în grațiile publicurilor (prin autoelogierea organizației, prin elogierea publicului, prin afirmarea valorilor comune), intimidarea, pocăința, denunțarea, distorsionarea faptelor – aceasta din urmă atunci când „organizaţia afirmă că evenimentul a fost prezentat în mod eronat, exagerat, părtinitor sau chiar mincinos."[16] Al patrulea model este cel al lui K. M. Hearit, care „identifică în cadrul strategiilor de transcendere două tehnici: redefinirea şi apelul la valori superioare."[17] Miezul şi diferența celor două tehnici ne sunt, de asemenea, detaliate de către autoare: „prima constă în atribuirea unui sens nou, de obicei superior, actelor pentru care organizaţia este acuzată, iar a doua constă în crearea mai multor diferențe, de obicei între opinia generală şi adevăr, interes comercial şi interes public, prezent şi viitor." [18]

Dar abordarea corectă a măsurilor în comunicarea de criză presupune o analiză în detaliu a faptelor care au determinat criza sau au influențat escaladarea acesteia, astfel încât, în funcţie de aceşti factori, se va constitui şi conţinutul comunicării. Specialiştii ne furnizează date asupra a două cazuri mai semnificative, şi anume: 1. asupra conținutului comunicării pe timpul unei crize produse de calamități naturale; 2. asupra conținutului comunicării pe timpul unei crize produse de organizaţie. În primul caz comunicarea înseamnă transparență, ea „trebuie să facă publice, în scurt timp, decizii adesea ireversibile, cu rezultat incert, în condiţiile unor informaţii incomplete / incorecte."[19] Participând activ la echilibrarea situației, organizația poate fi considerată ea însăşi agent al salvării. În cel de-al doilea caz organizația are o situație mai dificilă, ea fiind chiar cea învinuită pentru producerea crizei, de aceea accentul trebuie să cadă pe soliditatea informațiilor furnizate presei şi pe mesaje cât mai convingătoare „din punct de vedere empiric, încât individul să poată judeca veridicitatea acestora fără ajutorul unui expert şi în timp foarte scurt."[20]

Nu putem să nu remarcăm însă câteva date esențiale ale acestei perioade frământate când, în decursul desfăşurării ei, criza propulsează în conştiința publică cel puțin trei elemente cu mare încărcătură de semnificații; acestea sunt: 1. sporirea interesului pentru organizaţie, îndeosebi al celor afectați de evoluția situației şi de consecințele crizei; 2. derularea procesului investigativ atât din partea organizației, cât şi din partea unor instanțe exterioare acesteia, dar şi din partea mass-media; şi 3. operațiunile de comunicare devin

[15] Ibidem
[16] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, pp. 197-198
[17] Ibidem, p. 200
[18] Ibidem
[19] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 85
[20] Ibidem, p. 86

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

importante pe măsura creşterii volumului de informaţii vehiculate şi de varii interpretări ale acestora.

Se vorbeşte tot mai mult despre necesitatea gestionării crizelor în baza unui sistem modern de structurare a comunicării, în cadrul căruia să fie aplicată „o concepţie unitară pentru comunicarea internă şi externă", să se asigure permanentizarea acesteia, să fie alocate resursele necesare şi să cuprindă măsuri unificatoare de abordare „a comunicării în situaţii normale şi în situaţii de criză." [21] Toate acestea presupun imediat recunoaşterea, acceptarea şi punerea în aplicare a unor principii ale comunicării de criză care, au o mai mare pregnanţă într-un desfăşurător pe patru paliere: 1. principiul relaţiei – aplicabil şi în perioada de normalitate a organizaţiei, reflectă stabilirea şi statornicirea unor relaţii durabile cu publicurile, astfel încât atunci când survin accidente sau dezastre naturale, acestea să rămână solidare; 2. principiul responsabilităţii – care presupune asumarea vinei de către organizaţie, chiar şi atunci când criza a fost provocată de alţi factori; 3. principiul dezvăluirii – care se referă la adoptarea unei atitudini sincere din partea organizaţiei şi la dezvăluirea fără reţinere a cauzelor ce au generat criza; 4. comunicarea simetrică între organizaţie şi publicurile interesate, aceasta „fiind obligatorie în momentul crizei şi esenţială în toate celelalte ocazii."[22]

Antony Holmes ne propune alte şapte principii ale comunicării de criză, pe care le vom enumera mai jos cu unele explicaţii sumare: 1. strângerea a cât mai multor opinii anterior luării deciziilor de gestionare a crizei; 2. deţinerea controlului în organizaţii, spre a putea aplica fără impedimente planul de criză; 3. restrângerea obiectivelor organizaţiei pe perioada de criză; 4.menţionarea valabilităţii opţiunilor şi luarea lor în considerare de către organizaţie; 5. reducerea, pe cât posibil, a efectelor presiunii timpului; 6. înţelegerea comportamentului forţelor adverse, spre a-i putea contracara iniţiativele; 7. menţinerea cu orice preţ a comunicării între părţile implicate, acesta din urmă considerat „ultimul principiu, dar şi cel mai important." [23]

Cum crizele evoluează în etape, procesul de comunicare se desfăşoară în paralel cu acestea, fiecărei etape corespunzându-i un set de măsuri corespunzătoare specificului crizei şi particularităţilor etapei de sincronizare. Descriind etapele evolutive ale unei crize, Cristina Coman prezintă pe larg modelele crizelor cu cinci, patru şi trei etape, nu înainte de a constata unele trăsături de ansamblu ale fenomenului, care „cunoaşte o perioadă premergătoare, în care se manifestă o anumită problemă, o perioadă propriu-zisă a crizei, în care organizaţia este confruntată cu o avalanşă de evenimente, şi o perioadă de post-criză."[24] Luând în vizor prima categorie de crize, autoarea ne prezintă momentele esenţiale, conform teoriei lui K. Fearn-Banks: 1. detectarea crizei; 2. prevenirea crizei; 3. controlarea crizei; 4. revenirea; 5. învăţarea. Analizând categoria de crize în patru etape, după D.W. Guth şi C. Mash, aceeaşi autoare reliefează următoarele etape: 1. faza de avertizare; 2. faza din care nu mai există posibilitate de întoarcere; 3. faza de final a crizei; 4. faza revenirii la

[21] Ibidem
[22] Ibidem, p. 87
[23] Ibidem, p. 88
[24] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, p. 50

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

normal. Acestei categorii i se mai adaugă, conform autoarei, şi varianta extrasă din scrierile lui J. Hendrix: 1. cercetarea mediului organizaţional; 2. identificarea obiectivelor; 3. pregătirea cartierului general de relaţii publice; 4. evaluarea deciziilor luate şi monitorizarea rezultatelor, urmând, firesc, „procesul de evaluare a paşilor urmaţi în timpul managementului crizei." [25] Analizând cu atenţie modelele din categoria de crize în trei etape, autoarea invocă din bibliografia de specialitate schiţa de clasificare propusă de către Steven Fink, care arată astfel: 1. incubaţia crizei; 2. criza acută; 3. faza cronică a crizei – cu avertizarea expresă că „din cauza caracterului ciclic al crizelor, etapa de terminare poate să devină etapa de pregătire a noii crize." [26] Alte variante de etapizare a crizelor trifazate, sunt cele propuse de F. Sietel: 1. pre-criza, 2. criza, 3. evaluarea; Patrick Lagadec: 1. faza pre-accident, 2. faza crizei, 3. faza post-criză; D. Newsom, A. Scott şi J.V.S. Turk: 1. perioada de normalitate, 2. perioada de criză, 3. perioada de recuperare şi evaluare; A. Center şi P. Jackson: 1. etapa premergătoare a crizei, 2. etapa de criză, 3. etapa de evaluare şi refacere a organizaţiei. După acest inventar extins de „modele", opţiunea autoarei se îndreaptă către varianta propusă de W. Timothy Coombs, în anul 1999; şi anume: 1. etapa de pre-criză, când sunt detectate semnele acesteia, sunt luate măsuri de prevenire şi sunt identificate cele mai vulnerabile elemente la criză; 2. etapa de criză propriu-zisă, când fenomenul se instalează şi este recunoscut ca atare, fiind luate primele măsuri de stingere a crizei, reluându-se, treptat, afacerile şi reintrându-se într-un ritm normal de activitate; 3. etapa post-criză, când acţiunile luate se axează, în primul rând, „pe verificarea modului în care publicurile implicate au perceput criza şi comportamentul organizaţiei în timpul crizei, pregătirea organizaţiei pentru a face faţă cu succes unei alte crize." [27]

Vom avea, astfel, activităţi de comunicare în precriză, în faza sub-etapei iniţiale a crizei, pe durata crizei propriu-zise, în etapa aducerii sub control şi în faza postcriză. Specialiştii din domeniu recurg chiar la fixarea unor *direcţii de acţiune* pe timpul comunicării de criză, spre a se concorda şi reacţiona mai bine, etapizat, în ton cu evoluţia crizei; o astfel de direcţie de activitate stabileşte: 1. implicarea publicurilor în prevenţia şi soluţionarea crizelor; 2. ascultarea tuturor publicurilor (presupunând dezbateri colective, interviuri, exprimarea părerilor, înţelegerea emoţiilor etc.); 3. manifestarea onestităţii şi disponibilităţii sub aspectul dobândirii încrederii publicurilor în organizaţie, conştientizându-se faptul că „încrederea pe termen scurt se sprijină pe comunicarea scrisă, verbală şi nonverbală, iar încrederea pe termen lung se bazează pe acţiuni."[28]; 4. coordonarea procesului de comunicare şi investirea cu încredere şi a altor surse (colaboratori); 5. anticiparea nevoilor de informaţii ale mass-mediei; 6. planificarea comunicării, în vederea eficientizării ei.

Sub aspectul propulsiv al ideilor, vizând mereu concordanţa dintre etapele crizei şi comunicare, aici avem, în opinia mea, o analogie cu *teoria contingenţei,* elaborată de un grup de cercetători de la Universitatea din Missouri, conduşi de Glen T. Cameron, în 1997, în care se susţine că activitatea de relaţii publice este în funcţie de „numeroase variabile, care se

[25] Ibidem, p. 54
[26] Ibidem, p. 55
[27] Ibidem, p. 61
[28] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.,* p. 90

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

plasează între experienţa echipei de relaţii publice şi credibilitatea unui public extern."[29] Aşadar, între aşteptările publicului şi organizaţie se situează „un ansamblu de viziuni amestecate", ori activitatea de relaţii publice constă tocmai în acest proces continuu de pliere, de adecvare a măsurilor şi acţiunilor la schimbătoarele contingenţe. Iar comunicarea se va afla, uneori, în poziţii favorabile, alteori, nu, în funcţie de calitatea managementului şi de adaptabilitatea la imprevizibilele transformări – ea poate fi „în unele situaţii simetrică, în altele, asimetrică, uneori ea va încerca să se adapteze la viziunile publicului, alteori va fi adversativă şi / sau persuasivă."[30] Cei *peste 80 de factori contingenţi*, subsumaţi celor *11 categorii*, reprezintă tot atâtea variabile perturbatoare ale comunicării într-o organizaţie sau într-o colectivitate mai largă (regiune, ţară, continent etc.). În final, nu ne mai rămâne decât să înşirăm *compoziţia categorială* enunţată de către Glen T. Cameron & colaboratorii: ameninţări, mediul profesional, mediul politico-socio-cultural, publicurile externe, problema în chestiune, caracteristicile organizaţiei, caracteristicile departamentului de relaţii publice, caracteristicile managementului, ameninţări interne, caracteristicile indivizilor şi, de asemenea, caracteristicile relaţiilor (interne şi externe) ale organizaţiei.

Dar să precizăm că evoluţia comunicării pe timpul crizei se realizează pe bază de informaţii şi mesaje adecvate, iar în ceea ce priveşte calităţile mesajului în general, opiniile specialiştilor sunt foarte clare: „fiecărei informaţii i se ataşează un mesaj iar acestui mesaj trebuie să i se asigure condiţii încât să fie auzit, să fie înţeles, să fie puternic."[31] Analizând calităţile unui mesaj percutant Thierry Libaert se opreşte la următoarele caracteristici esenţiale: coerenţa, diferenţierea, înţelegerea, vizibilitatea, durata, adaptabilitatea, şi, stabilind o analogie cu comunicarea publicitară, propune o metodă pentru conceperea mesajului „ca document de referinţă care comportă cinci părţi: *problema pusă* (care este obiectivul comunicării), *ţinta vizată* (cui ne adresăm), *promisiunea* (ce va motiva ameliorarea imaginii), *justificarea* (prin ce anume răspund promisiunii caracteristicile firmei?), *tonalitatea şi axa mesajului*."[32] În ultimă instanţă eficienţa mesajelor este dată de public, care va aprecia pe perioada de criză: viteza de comunicare, consistenţa factuală a acestuia, încrederea şi credibilitatea lui, modul cum reflectă aspecte ale onestităţii şi deschiderii, şi, în fine, reflectarea în conţinutul lui a implicării şi dedicaţiei.

Un rol tot mai important în prevenţia şi rezolvarea situaţiilor de criză îi revine planificării, care îi permite organizaţiei să câştige timp, să nu piardă nimic din imagine şi credibilitate, să detecteze uşor semnele şi să ia măsuri eficiente cu mare viteză, specialiştii apreciind că „în abordarea practică a comunicării de criză planificarea reprezintă cea mai eficientă modalitate de pregătire pentru acest gen de situaţii."[33] Un scenariu complet al comunicării de criză va cuprinde componenţa *echipei de management* (EMC) şi întreaga gamă de responsabilităţi ce îi revine acesteia, sistemul de relaţii cu alte organizaţii, fondurile care îi sunt alocate şi – foarte important! – *planul comunicării de criză* (PCC). Nu poate fi ignorată în

[29] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, p. 148
[30] Ibidem
[31] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 91
[32] Ibidem
[33] Ibidem, p. 101

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

nici un caz comunicarea cu publicurile interne (care va conta şi ca o parte semnificativă a planului de comunicare de criză) sau cu alte categorii de public, considerate „relevante" pentru organizaţie.

Comunicarea cu mass-media în situaţii de criză cunoaşte o intensitate sporită, ea bazându-se pe structuri corespunzătoare, ca: *echipa de criză, centrul de presă* şi *purtătorul de cuvânt*, acesta din urmă făcând parte din echipa care gestionează situaţia. Ca şi modalităţi concrete de comunicare cu mass-media, echipa de criză are la dispoziţie un lung şir de posibilităţi, precum: declaraţia de presă, comunicatul, conferinţa, dosarul de presă, briefing-ul, interviul. Iar în condiţiile lumii contemporane, când *noile tehnologii de comunicare* fac ca un mesaj să fie transmis dintr-o parte în alta a globului terestru în doar câteva secunde, aceste *invenţii* pot fi considerate instrumente valoroase în comunicarea de criză, deşi acest lucru nu înseamnă că ele înlocuiesc, cum s-ar părea, mai vechile tehnologii, fiind doar complementare acestora. Vorbim aici de: internet şi intranet, de comunicarea pe e-mail (poşta electronică), de serviciile Instant Messenger, Yahoo! Messenger, Google Chat, de Blogging-ul corporativ, de reţelele de socializare (Facebook, MySpace, Twitter etc.), de newsletterele electronice, de grupurile de discuţii, de site-uri etc. – toate prezentând avantaje, oferind posibilităţi specifice de eficientizare a comunicării în situaţii de criză. Opinia mea este că tocmai uriaşele posibilităţi de comunicare oferite de noile tehnologii electronice de transmitere a informaţiei fac ca în zilele noastre, în viaţa internaţională, să se ajungă mult mai rar la conflicte armate, decât în secolele trecute.

Într-o secţiune teoretică dedicată special situaţiilor de criză, autorii volumului *Eficienţa în relaţiile publice*, referindu-se la necesitatea adoptării unei atitudini deschise faţă de mass-media şi publicurile interesate, îi îndeamnă pe toţi cei răscoliţi de problematica domeniului: „Să nu uitaţi niciodată cuvintele lui Paul Watzlawick: *Nu poţi să nu comunici!*" [34] Aceasta cu atât mai mult în situaţii dramatice, de dezechilibru regional, când situaţiile pot aluneca uşor în conflicte, diferende, crize sau chiar război. Căci îndelungata istorie a omenirii ne oferă puţine „momente" în care colectivităţi, state, imperii etc., să se învecineze şi să vieţuiască în acelaşi cadru geografic fără a înregistra divergenţe. Dar criza şi războiul nu sunt altceva decât două subcategorii ale unui fenomen mai amplu, aproape permanent întâlnit – *diferendul,* care poate fi regional (manifestându-se într-un perimetru geografic mai restrâns) sau internaţional, în funcţie de extensia lui. Relaţiile dintre state cunosc patru forme de manifestare, toate reperate în preajma unor situaţii conflictuale, pe care le vom discuta pe rând. Şi anume, vom putea avea: *1. Diferendele internaţionale fără criză, fără război.* Acestea pot fi caracterizate ca situaţii instabile, de tensiune continuă, permanentizată, care ameninţă că vor izbucni într-un conflict violent, dar părţile comunică şi nu îşi pun ameninţările în practică, astfel încât relaţiile dintre ele, în ciuda diferendului, „se menţin în această formă, relativ normale şi cvasipacifice."[35] *2. Crizele care conduc spre un război.* Sunt situaţiile care au drept cauză directă unele decizii discutabile, accidente etc., punând părţile în faţa unor confruntări bruşte, neprevăzute, care nu sunt lipsite, totuşi, de pericole şi

[34] Ralf Leinemann, Elena Baikalţeva – *Op. cit.,* p. 128
[35] Ibidem

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

riscuri. În această fază, când tensiunile pot fi atenuate şi stările, de fapt, pot fi echilibrate, cel mai important lucru este să nu survină blocaje de comunicare între părţi. Apoi, *3. Crizele ca preludiu al unui război.* Acestea sunt specifice secolelor al XVIII-lea şi al XIX-lea şi primei jumătăţi a veacului XX, când omenirea a cunoscut carnagiul celor două conflagraţii mondiale, fiind tot mai puţine în ultima jumătate de secol, când majoritatea crizelor s-au aflat sub control, doar în cazuri extreme recurgându-se la forţă, dar şi atunci în mod limitat. *4. Crize fără reacţii brutale şi război.* Sunt crize în care se utilizează preponderent armele diplomaţiei şi unde specialiştii reuşesc frecvent ca prin intense fluxuri comunicaţionale, prin aplicarea regulilor moderne de comunicare şi relaţii publice, să stingă conflictele aflate în faze mocnite, latente, înainte ca ele să se manifeste malefic şi haotic într-un anumit spaţiu; acestea însă fac parte din categoria crizelor cu final fericit, însă, uneori, după o aparentă normalitate, tensiunea conflictuală poate reveni, manifestându-se chiar cu mai mare vehemenţă decât anterior – dar şi în această situaţie, ca şi în altele, comunicarea dintre părţi nu poate fi înlocuită cu nimic altceva mai bun.

Pentru o detaliată studiere a crizelor cu specific militar şi extensie regională, trebuie avut în vedere „desfăşurătorul" unei crize după modelul celei în patru faze, despre care scriu specialiştii, cu manifestări specifice, adică: *1. precriza* (dialog ostil, declaraţii primejdioase, incidente, decizii neadecvate, geşeli politice, boicot, embargou etc.); *2. escaladarea* (intervenţia vectorilor psihologici, nervozitate, tensiune politică, agitaţie, atacuri mediatice, manipulare publică, iraţionalitate, echilibru instabil, ruptură, acţiuni de forţă, războaie etc.); *3. faza de destindere* (intensitate conflictuală în scădere, concesii, dorinţă de normalizare, acorduri temporare etc.); *4. impactul* (repercusiuni – succes, eşec sau compromis, impas, rezultat ambiguu, rezultat prin consens sau criticat etc.). Numai astfel, în derularea etapizată a unei crize politico-militare regionale, pot fi analizate fără greş momentele de comunicare, de propagandă neagră (uneori gri) şi blocaj, după cum pot fi evidenţiate momentele de destindere ale situaţiei, de reluare a legăturilor comunicaţionale şi de restabilire a relaţiilor de normalitate, când părţile sunt dispuse la compromisuri şi îşi manifestă deplina disponibilitate pentru cooperare şi pace. Specialiştii au stabilit că manifestarea unei crize nu înseamnă implicit şi războiul, căci războiul şi conflictele militare sunt urmarea unor crize prost gestionate. După cum un război poate constitui o criză pentru o terţă ţară, care la început nu era antrenată în conflict, dar care poate fi atrasă ulterior în vâltorile acestuia. Aşadar, crizele evoluează în funcţie de deciziile luate, de situaţiile mai mult sau mai puţin precare la care se ajung şi de diverse alte condiţii şi împrejurări.

De regulă, conflictele internaţionale sunt considerate, fără nici o reţinere, drept crize. Pentru recunoaşterea şi constatarea lor se impune luarea în considerare a numeroşi factori determinanţi, dar şi o sumă de alţi vectori pentru „cunoaşterea dinamicii riscurilor şi ameninţărilor, în raport cu natura şi categoria intereselor pe care acestea le-ar compromite, aprecierea contradicţiilor interne, zonale sau regionale: dezechilibrele economice, tehnico-ştiinţifice, politice, culturale, raporturile de forţe puternic afectate, prăbuşirea unor sisteme economice, politice şi de securitate; fenomenele care generează ameninţări şi provocări;

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)

nerespectarea sistemului de tratate, care garantează pacea şi securitatea etc.[36] Specialiştii din acest delicat domeniu, spre a aprecia fără greş pericolele unei crize internaţionale, cercetează următoarele aspecte ale fenomenului: 1. dacă există un conflict deschis între două sau mai multe state, organisme internaţionale, colectivităţi umane etc.; 2. constatarea că părţile implicate sunt dispuse să folosească forţa de care dispun în susţinerea intereselor lor; 3. analiza profundă a „aspectelor de compatibilitate între strategiile adoptate"[37] şi, în funcţie de rezultatele obţinute, o constatare clară: „dacă strategiile sunt compatibile, rezultă un diferend; dacă strategiile sunt incompatibile, rezultă un conflict de interese."[38]

Acceptarea dialogului între părţi, încercările de mediere şi demararea mai multor runde de negociere – toate au menirea de a îndepărta pericolele confruntării şi utilizării mijloacelor de forţă, cunoscându-se că „folosirea mijloacelor de putere într-o manieră coercitivă este indicatorul esenţial pentru identificarea crizei."[39] În funcţie de evoluţia conflictului, se apreciază gravitatea pericolelor care planează asupra comunităţilor umane, regiunilor sau statelor respective: „Dacă una dintre părţi foloseşte şi mijloace de putere militară pentru ameninţarea adversarului sau agresarea directă a acestuia, se poate aprecia că s-a ajuns la conflict armat."[40]

Bibliografie:

Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situaţii de criză*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2011.

Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Gestionarea crizelor de imagine*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2010.

Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009

Cristina Coman – *Relaţiile publice. Principii şi strategii*, Iaşi, Editura Polirom, 2006.

Ralf Leinemann, Elena Baikalţeva – *Eficienţa în relaţiile publice*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004.

[36] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Gestionarea crizelor de imagine*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2010., p. 32

[37] Ibidem, p. 33

[38] Ibidem

[39] Ibidem

[40] Ibidem

BDD-A2871 © 2013 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 16:54:51 UTC)