

**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<sup>1</sup>**

*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 out 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 "eruption" (escalation), either momentary or transitory, occur according to the same pattern, leading, eventually, to a rebound and the reestablishment of balance.

**Keywords: Communication, Crisis, Typologies, Management Techniques, Eruption**

Lămurirea fenomenului comunicării, prin disocierea *informării* de *comunicare* este importantă și necesară când sunt analizate aspecte vizând comunicarea de criză: „a informa înseamnă a difuza informații brute. A comunica înseamnă a transmite un mesaj unui public pornind de la informații autentice.”<sup>2</sup> Această nevoie de a ordona și stabiliza semnificația și încărcătura semantică a termenilor își vedește instantaneu utilitatea, deoarece situațiile speciale în care se comunică necesită claritate, eficiență și credibilitate – iar arta comunicării pe timp de criză presupune „a transmite mesaje autentice însoțite de mesaje relevante, informații și mesaje care se adresează unui public identificat și conturat.”<sup>3</sup> Teoreticienii avizați ai *comunicării de criză* consideră că aceasta constituie pentru cei implicați o situație deosebit de dificilă, chiar „piatra de încercare a relațiilor publice.”<sup>4</sup> Pornindu-se de la analiza comportamentului comunicațional al organizațiilor implicate, aceștia stabilesc existența a *trei modalități sau tipologii de comunicare*, aplicabile în funcție de specificul situației, și anume: cea pasivă, cea proactivă și, a treia, comunicarea reactivă. Primul tip – *comunicarea pasivă* – se referă la aspectul când organizația / instituția este solicitată expres de către public și reprezentanții mass-media, conform reglementărilor în vigoare privind liberul acces la informațiile 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 și televiziune, sau chiar prin

<sup>1</sup> Lecturer PhD., *Petru Maior* University, Târgu-Mureș

<sup>2</sup> Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situații de criză*, București, Editura Comunicare.ro, 2011, p. 82

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibidem, p. 83

vizite de documentare ale unor ziariști la sediul organizației etc. Al doilea tip – *comunicarea proactivă* – recurge la unele strategii flexibile de atragere a interesului și atenției publicurilor și mass-mediei în ceea ce privește viața organizației / instituției respective. Ca și în cazul primului tip, în cadrul comunicării proactive cei împuterniciți (purtătorii de cuvânt, specialiștii din relațiile publice) recurg la activități specifice ca: comunicate, conferințe și declarații de presă, evenimente create, vizite ale jurnaliștilor la sediul organizației etc. Ceea ce îi este propriu doar acestui tip de comunicare este anticiparea nevoilor de informații a publicului larg și satisfacerea acestora cu cât mai mare promptitudine. Iar, în ceea ce privește cel de-al treilea tip – *comunicarea reactivă* – aceasta este mai complexă și este determinată de necesitatea intervenției organizației pentru a-și apăra cauza și pentru „restabilirea adevărului prin dreptul la replică și dreptul la corectare.”<sup>5</sup> Dacă *dreptul la replică* presupune o intervenție onestă, însoțită chiar de o anumită „ținută” etică (între care, respectarea prevederilor legitime ale părților implicate, respectarea publicului, a demnității și onoarei jurnalistice etc.), *dreptul de corectare* reprezintă cerința promptă a organizației de a corecta orice informație eronată care îi aduce, în vreun fel sau altul, atingere, iar aceasta, în primul rând, pentru că „lipsa de reacție a organizației poate avea nu numai consecințe economice, de imagine, ci și consecințe juridice.”<sup>6</sup> Se va înțelege că, uneori, o aceeași organizație promovează, într-un timp relativ scurt, unul, două sau toate cele trei tipuri de comunicare, în funcție de solicitările ei imperative!

Impasul unei organizații aflate în criză, presupune un set de măsuri care să determine „beneficii” maxime de comunicare sub două aspecte: cu publicurile ei interne (personalul) și cu publicurile ei externe, adesea prin intermediul presei, cunoscându-se că opacitatea și lipsa de transparență nu poate duce decât la proliferarea informațiilor eronate și a zvonisticii – toate cu urmări grave în privința prestigiului firmei și a păstrării „capitalului ei de imagine”. Cele două planuri de acțiune care trebuie puse în aplicare rapid, vizează, în primul rând, rezolvarea situației de criză propriu-zisă sau, mai precis, „comunicarea prin care sunt coordonate aspectele operaționale ale rezolvării crizei”, și, abia în al doilea rând, pe un alt plan, păstrarea renumelui firmei, a prestigiului său, adică „menținerea capitalului de imagine.”<sup>7</sup> Este evident, deci, că toate strategiile confecționate pentru comunicarea de criză, au în vizor aceleași obiective: refacerea imaginii organizației / instituției afectate și menținerea reputației câștigate 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 și pentru simplul individ, apreciind că „acest lucru derivă din faptul că oamenii se tem de formarea unei imagini negative, ceea ce ar avea drept consecințe pierderea poziției sociale (reputația). De aceea ei fac frecvent apel la explicații și scuze.”<sup>8</sup> Revenind apoi cu comentariul în zona organizațională, autoarea subliniază expres că „Printre scopurile majore ale comunicării se

---

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 182

află și refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituție este preocupată de protejarea propriei reputații.”<sup>9</sup>

Așadar, comunicarea de criză impune, conform autorilor volumului *Managementul comunicării în situații 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 cerințele formulate mai sus, autorii cărții amintite le explică în detaliu și le justifică pe fiecare în parte. În ceea ce privește *oprirea derapajelor*, autorii volumului menționat recomandă o „comunicare proactivă, sistematică, onestă, completă și corectă în toate situațiile”, preluând aici ceva și din sugestiile lui Ralf Leinemann și a Elenei Baikalțeva, care optează pentru o deschidere sinceră față de presă: „Nu trebuie să dați impresia că încercați să ascundeți publicului informații relevante: Absența unui comentariu este aproape la fel de rea ca lansarea unui comentariu negativ. Ea poate avea efecte foarte grave în anumite situații.”<sup>10</sup>

Cât privește cea de-a treia cerință – *stabilirea elementelor de comunicare* – alegerea mijloacelor care vor fi utilizate va fi făcută în funcție „de tipul și evoluția elementelor care determină criza”<sup>11</sup> Sunt evidențiate posibilitățile determinate de două categorii de evenimente: 1. când evenimentul este grav și nu există nici o suspiciune că va avea evoluții imprevizibile și surprinzătoare – atunci „organizația utilizează comunicatul de presă inițial, care prezintă primele informații de care dispune organizația, și comunicatul de presă ulterior, care prezintă concluziile anchetei inițiate de organizație, precum și măsurile luate de către aceasta.”<sup>12</sup> ; 2. când evenimentul este grav, complex și cu o evoluție bruscă, imprevizibilă – se utilizează declarația de presă, comunicatul de presă inițial, informările de presă succesive (comunicate ulterioare, interviuri etc.) despre evoluția situației, comunicatul final sau o conferință de presă care să prezinte concluziile anchetei și măsurile luate de organizație.”<sup>13</sup>

În privința celei de-a patra cerințe formulate – *strategiile comunicării eficiente* – invocând modelul lui W. L. Benoit, cercetătoarea Cristina Coman evidențiază câteva „verigi” ale lanțului strategic, între care: *strategiile negării*, cu implicare în faptele analizate; *strategiile eludării responsabilității* (care se manifestă prin: provocare, justificare, caracterul accidental, bunele intenții); *strategiile reducerii caracterului periculos al actului*, fără a se eluda însă și chestiunea responsabilității (care implică: obținerea sprijinului, reducerea sentimentelor negative, diferențierea, transcenderea, actul, compensarea, strategiile de corectare prin restaurare și promisiune); *strategia umilirii*, prin care cei acuzați își recunosc vinovăția.<sup>14</sup> Tot la acest capitol, aceeași autoare se referă pe larg și inventariază strategiile de răspuns la criză ale lui W. T. Coombs, asemănătoare, sub multe aspecte, cu cele din modelul anterior; adică avem și aici: strategiile negării, strategiile distanțării, strategiile intrării în grații, strategiile umilirii,

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva – *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, p. 128

<sup>11</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 85

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2006, pp. 140-142

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.”<sup>15</sup> Un al treilea model prezentat este cel al lui H. R. Caillanet și M. W. Allen, de această dată desfășurat pe șapte criterii, cuprinzând: scuzele (și negarea acțiunii), justificarea, intrarea în grațiile publicurilor (prin autoelogierea organizației, prin elogiarea publicului, prin afirmarea valorilor comune), intimidarea, pocăința, denunțarea, distorsionarea faptelor – aceasta din urmă atunci când „organizația afirmă că evenimentul a fost prezentat în mod eronat, exagerat, părtinitor sau chiar mincinos.”<sup>16</sup> Al patrulea model este cel al lui K. M. Hearit, care „identifică în cadrul strategiilor de transcendere două tehnici: redefinirea și apelul la valori superioare.”<sup>17</sup> Miezul și diferența celor două tehnici nu sunt, de asemenea, detaliate de către autoare: „prima constă în atribuirea unui sens nou, de obicei superior, actelor pentru care organizația este acuzată, iar a doua constă în crearea mai multor diferențe, de obicei între opinia generală și adevăr, interes comercial și interes public, prezent și viitor.”<sup>18</sup>

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 funcție de acești factori, se va constitui și conținutul comunicării. Specialiștii ne furnizează date asupra a două cazuri mai semnificative, și anume: 1. asupra conținutului comunicării pe timpul unei crize produse de calamități naturale; 2. asupra conținutului comunicării pe timpul unei crize produse de organizație. În primul caz comunicarea înseamnă transparență, ea „trebuie să facă publice, în scurt timp, decizii adesea ireversibile, cu rezultat incert, în condițiile unor informații incomplete / incorecte.”<sup>19</sup> Participând activ la echilibrarea situației, organizația poate fi considerată ea însăși 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 și pe mesaje cât mai convingătoare „din punct de vedere empiric, încât individul să poată judeca veridicitatea acestora fără ajutorul unui expert și în timp foarte scurt.”<sup>20</sup>

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

---

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 197-198

<sup>17</sup> Ibidem, p. 200

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 85

<sup>20</sup> Ibidem, p. 86

importante pe măsura creșterii volumului de informații vehiculate și de varii interpretări ale acestora.

Se vorbește tot mai mult despre necesitatea gestionării crizelor în baza unui sistem modern de structurare a comunicării, în cadrul căruia să fie aplicată „o concepție unitară pentru comunicarea internă și externă”, să se asigure permanentizarea acesteia, să fie alocate resursele necesare și să cuprindă măsuri unificatoare de abordare „a comunicării în situații normale și în situații de criză.”<sup>21</sup> Toate acestea presupun imediat recunoașterea, acceptarea și punerea în aplicare a unor principii ale comunicării de criză care, au o mai mare pregnanță într-un desfășurător pe patru paliere: 1. principiul relației – aplicabil și în perioada de normalitate a organizației, reflectă stabilirea și statornicirea unor relații durabile cu publicurile, astfel încât atunci când survin accidente sau dezastre naturale, acestea să rămână solide; 2. principiul responsabilității – care presupune asumarea vinei de către organizație, chiar și atunci când criza a fost provocată de alți factori; 3. principiul dezvăluirii – care se referă la adoptarea unei atitudini sincere din partea organizației și la dezvăluirea fără reținere a cauzelor ce au generat criza; 4. comunicarea simetrică între organizație și publicurile interesate, aceasta „fiind obligatorie în momentul crizei și esențială în toate celelalte ocazii.”<sup>22</sup>

Antony Holmes ne propune alte șapte principii ale comunicării de criză, pe care le vom enumera mai jos cu unele explicații sumare: 1. strângerea a cât mai multor opinii anterior luării deciziilor de gestionare a crizei; 2. deținerea controlului în organizații, spre a putea aplica fără impedimente planul de criză; 3. restrângerea obiectivelor organizației pe perioada de criză; 4. menționarea valabilității opțiunilor și luarea lor în considerare de către organizație; 5. reducerea, pe cât posibil, a efectelor presiunii timpului; 6. înțelegerea comportamentului forțelor adverse, spre a-i putea contracara inițiativele; 7. menținerea cu orice preț a comunicării între părțile implicate, acesta din urmă considerat „ultimul principiu, dar și cel mai important.”<sup>23</sup>

Cum crizele evoluează în etape, procesul de comunicare se desfășoară în paralel cu acestea, fiecărei etape corespunzându-i un set de măsuri corespunzătoare specificului crizei și particularităților etapei de sincronizare. Descriind etapele evolutive ale unei crize, Cristina Coman prezintă pe larg modelele crizelor cu cinci, patru și trei etape, nu înainte de a constata unele trăsături de ansamblu ale fenomenului, care „cunoaște o perioadă premergătoare, în care se manifestă o anumită problemă, o perioadă propriu-zisă a crizei, în care organizația este confruntată cu o avalanșă de evenimente, și o perioadă de post-criză.”<sup>24</sup> Luând în vizor prima categorie de crize, autoarea ne prezintă momentele esențiale, conform teoriei lui K. Fearn-Banks: 1. detectarea crizei; 2. prevenirea crizei; 3. controlarea crizei; 4. revenirea; 5. învățarea. Analizând categoria de crize în patru etape, după D.W. Guth și C. Mash, aceeași 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

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem, p. 87

<sup>23</sup> Ibidem, p. 88

<sup>24</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 50

normal. Acestei categorii i se mai adaugă, conform autoarei, și varianta extrasă din scrierile lui J. Hendrix: 1. cercetarea mediului organizațional; 2. identificarea obiectivelor; 3. pregătirea cartierului general de relații publice; 4. evaluarea deciziilor luate și monitorizarea rezultatelor, urmând, firesc, „procesul de evaluare a pașilor urmați în timpul managementului crizei.”<sup>25</sup> Analizând cu atenție modelele din categoria de crize în trei etape, autoarea invocă din bibliografia de specialitate schița de clasificare propusă de către Steven Fink, care arată astfel: 1. incubația 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.”<sup>26</sup> 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 și J.V.S. Turk: 1. perioada de normalitate, 2. perioada de criză, 3. perioada de recuperare și evaluare; A. Center și P. Jackson: 1. etapa premergătoare a crizei, 2. etapa de criză, 3. etapa de evaluare și refacere a organizației. După acest inventar extins de „modele”, opțiunea autoarei se îndreaptă către varianta propusă de W. Timothy Coombs, în anul 1999; și anume: 1. etapa de pre-criză, când sunt detectate semnele acesteia, sunt luate măsuri de prevenire și sunt identificate cele mai vulnerabile elemente la criză; 2. etapa de criză propriu-zisă, când fenomenul se instalează și este recunoscut ca atare, fiind luate primele măsuri de stingere a crizei, reluându-se, treptat, afacerile și reintrându-se într-un ritm normal de activitate; 3. etapa post-criză, când acțiunile luate se axează, în primul rând, „pe verificarea modului în care publicurile implicate au perceput criza și comportamentul organizației în timpul crizei, pregătirea organizației pentru a face față cu succes unei alte crize.”<sup>27</sup>

Vom avea, astfel, activități de comunicare în precriză, în faza sub-etapei inițiale a crizei, pe durata crizei propriu-zise, în etapa aducerii sub control și în faza postcriză. Specialiștii din domeniu recurg chiar la fixarea unor *direcții de acțiune* pe timpul comunicării de criză, spre a se concorda și reacționa mai bine, etapizat, în ton cu evoluția crizei; o astfel de direcție de activitate stabilește: 1. implicarea publicurilor în prevenția și soluționarea crizelor; 2. ascultarea tuturor publicurilor (presupunând dezbateri colective, interviuri, exprimarea părerilor, înțelegerea emoțiilor etc.); 3. manifestarea onestității și disponibilității sub aspectul dobândirii încrederii publicurilor în organizație, conștientizându-se faptul că „încrederea pe termen scurt se sprijină pe comunicarea scrisă, verbală și nonverbală, iar încrederea pe termen lung se bazează pe acțiuni.”<sup>28</sup>; 4. coordonarea procesului de comunicare și investirea cu încredere și a altor surse (colaboratori); 5. anticiparea nevoilor de informații ale mass-mediei; 6. planificarea comunicării, în vederea eficientizării ei.

Sub aspectul propulsiv al ideilor, vizând mereu concordanța dintre etapele crizei și comunicare, aici avem, în opinia mea, o analogie cu *teoria contingenței*, elaborată de un grup de cercetători de la Universitatea din Missouri, conduși de Glen T. Cameron, în 1997, în care se susține că activitatea de relații publice este în funcție de „numeroase variabile, care se

<sup>25</sup> Ibidem, p. 54

<sup>26</sup> Ibidem, p. 55

<sup>27</sup> Ibidem, p. 61

<sup>28</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 90

plasează între experiența echipei de relații publice și credibilitatea unui public extern.”<sup>29</sup> Așadar, între așteptările publicului și organizație se situează „un ansamblu de viziuni amestecate”, ori activitatea de relații publice constă tocmai în acest proces continuu de pliere, de adecvare a măsurilor și acțiunilor la schimbătoarele contingente. Iar comunicarea se va afla, uneori, în poziții favorabile, alteori, nu, în funcție de calitatea managementului și de adaptabilitatea la imprevizibilele transformări – ea poate fi „în unele situații simetrică, în altele, asimetrică, uneori ea va încerca să se adapteze la viziunile publicului, alteori va fi adversativă și / sau persuasivă.”<sup>30</sup> Cei peste 80 de factori contingenți, subsumați celor 11 categorii, reprezintă tot atâtea variabile perturbatoare ale comunicării într-o organizație sau într-o colectivitate mai largă (regiune, țară, continent etc.). În final, nu ne mai rămâne decât să înșirăm *compoziția categorială* enunțată de către Glen T. Cameron & colaboratorii: amenințări, mediul profesional, mediul politico-socio-cultural, publicurile externe, problema în chestiune, caracteristicile organizației, caracteristicile departamentului de relații publice, caracteristicile managementului, amenințări interne, caracteristicile indivizilor și, de asemenea, caracteristicile relațiilor (interne și externe) ale organizației.

Dar să precizăm că evoluția comunicării pe timpul crizei se realizează pe bază de informații și mesaje adecvate, iar în ceea ce privește calitățile mesajului în general, opiniile specialiștilor sunt foarte clare: „fiecărei informații i se atașează un mesaj iar acestui mesaj trebuie să i se asigure condiții încât să fie auzit, să fie înțeles, să fie puternic.”<sup>31</sup> Analizând calitățile unui mesaj percutant Thierry Libaert se oprește la următoarele caracteristici esențiale: coerența, diferențierea, înțelegerea, vizibilitatea, durata, adaptabilitatea, și, stabilind o analogie cu comunicarea publicitară, propune o metodă pentru conceperea mesajului „ca document de referință care comportă cinci părți: *problema pusă* (care este obiectivul comunicării), *ținta vizată* (cui ne adresăm), *promisiunea* (ce va motiva ameliorarea imaginii), *justificarea* (prin ce anume răspund promisiunii caracteristicile firmei?), *tonalitatea și axa mesajului*.”<sup>32</sup> În ultimă instanță eficiența mesajelor este dată de public, care va aprecia pe perioada de criză: viteza de comunicare, consistența factuală a acestuia, încrederea și credibilitatea lui, modul cum reflectă aspecte ale onestității și deschiderii, și, în fine, reflectarea în conținutul lui a implicării și dedicației.

Un rol tot mai important în prevenția și rezolvarea situațiilor de criză îi revine planificării, care îi permite organizației să câștige timp, să nu piardă nimic din imagine și credibilitate, să detecteze ușor semnele și să ia măsuri eficiente cu mare viteză, specialiștii apreciind că „în abordarea practică a comunicării de criză planificarea reprezintă cea mai eficientă modalitate de pregătire pentru acest gen de situații.”<sup>33</sup> Un scenariu complet al comunicării de criză va cuprinde componenta *echipei de management* (EMC) și întreaga gamă de responsabilități ce îi revine acesteia, sistemul de relații cu alte organizații, fondurile care îi sunt alocate și – foarte important! – *planul comunicării de criză* (PCC). Nu poate fi ignorată în

<sup>29</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 148

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 91

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem, p. 101

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

Comunicarea cu mass-media în situații de criză cunoaște o intensitate sporită, ea bazându-se pe structuri corespunzătoare, ca: *echipa de criză, centrul de presă și purtătorul de cuvânt*, acesta din urmă făcând parte din echipa care gestionează situația. Ca și modalități concrete de comunicare cu mass-media, echipa de criză are la dispoziție un lung șir de posibilități, precum: declarația de presă, comunicatul, conferința, dosarul de presă, briefing-ul, interviul. Iar în condițiile 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 *invenții* pot fi considerate instrumente valoroase în comunicarea de criză, deși acest lucru nu înseamnă că ele înlocuiesc, cum s-ar părea, mai vechile tehnologii, fiind doar complementare acestora. Vorbim aici de: internet și intranet, de comunicarea pe e-mail (poșta electronică), de serviciile Instant Messenger, Yahoo! Messenger, Google Chat, de Blogging-ul corporativ, de rețelele de socializare (Facebook, MySpace, Twitter etc.), de newsletterele electronice, de grupurile de discuții, de site-uri etc. – toate prezentând avantaje, oferind posibilități specifice de eficientizare a comunicării în situații de criză. Opinia mea este că tocmai uriașele posibilități de comunicare oferite de noile tehnologii electronice de transmitere a informației fac ca în zilele noastre, în viața internațională, să se ajungă mult mai rar la conflicte armate, decât în secolele trecute.

Într-o secțiune teoretică dedicată special situațiilor de criză, autorii volumului *Eficiența în relațiile publice*, referindu-se la necesitatea adoptării unei atitudini deschise față de mass-media și publicurile interesate, îi îndeamnă pe toți cei răscoliți de problematica domeniului: „Să nu uitați niciodată cuvintele lui Paul Watzlawick: *Nu poți să nu comunici!*”<sup>34</sup> Aceasta cu atât mai mult în situații dramatice, de dezechilibru regional, când situațiile pot aluneca ușor în conflicte, diferende, crize sau chiar războaie. Căci îndelungata istorie a omenirii ne oferă puține „momente” în care colectivități, state, imperii etc., să se învecineze și să viețuiască în același cadru geografic fără a înregistra divergențe. Dar criza și 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 internațional, în funcție de extensia lui. Relațiile dintre state cunosc patru forme de manifestare, toate reperate în preajma unor situații conflictuale, pe care le vom discuta pe rând. Și anume, vom putea avea: 1. *Diferențele internaționale fără criză, fără război*. Acestea pot fi caracterizate ca situații instabile, de tensiune continuă, permanentizată, care amenință că vor izbucni într-un conflict violent, dar părțile comunică și nu își pun amenințările în practică, astfel încât relațiile dintre ele, în ciuda diferendului, „se mențin în această formă, relativ normale și cvasipacifică.”<sup>35</sup> 2. *Crizele care conduc spre un război*. Sunt situațiile care au drept cauză directă unele decizii discutabile, accidente etc., punând părțile în fața unor confruntări bruște, neprevăzute, care nu sunt lipsite, totuși, de pericole și

<sup>34</sup> Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva – *Op. cit.*, p. 128

<sup>35</sup> *Ibidem*

riscuri. În această fază, când tensiunile pot fi atenuate și stările, de fapt, pot fi echilibrate, cel mai important lucru este să nu survină blocaje de comunicare între părți. Apoi, 3. *Crizele ca preludiu al unui război*. Acestea sunt specifice secolelor al XVIII-lea și al XIX-lea și primei jumătăți a veacului XX, când omenirea a cunoscut carnagiul celor două conflagrații mondiale, fiind tot mai puține în ultima jumătate de secol, când majoritatea crizelor s-au aflat sub control, doar în cazuri extreme recurgându-se la forță, dar și atunci în mod limitat. 4. *Crize fără reacții brutale și război*. Sunt crize în care se utilizează preponderent armele diplomației și unde specialiștii reușesc frecvent ca prin intense fluxuri comunicaționale, prin aplicarea regulilor moderne de comunicare și relații publice, să stingă conflictele aflate în faze mocnite, latente, înainte ca ele să se manifeste malefic și haotic într-un anumit spațiu; 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 vehemență decât anterior – dar și în această situație, ca și în altele, comunicarea dintre părți nu poate fi înlocuită cu nimic altceva mai bun.

Pentru o detaliată studiere a crizelor cu specific militar și extensie regională, trebuie avut în vedere „desfășurătorul” unei crize după modelul celei în patru faze, despre care scriu specialiștii, cu manifestări specifice, adică: 1. *precriza* (dialog ostil, declarații primejdioase, incidente, decizii neadecvate, geșeli politice, boicot, embargou etc.); 2. *escaladarea* (intervenția vectorilor psihologici, nervozitate, tensiune politică, agitație, atacuri mediatice, manipulare publică, iraționalitate, echilibru instabil, ruptură, acțiuni de forță, războaie etc.); 3. *faza de destindere* (intensitate conflictuală în scădere, concesi, dorință de normalizare, acorduri temporare etc.); 4. *impactul* (repercusiuni – succes, eșec 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 greș momentele de comunicare, de propagandă neagră (uneori gri) și blocaj, după cum pot fi evidențiate momentele de destindere ale situației, de reluare a legăturilor comunicaționale și de restabilire a relațiilor de normalitate, când părțile sunt dispuse la compromisuri și își manifestă deplina disponibilitate pentru cooperare și pace. Specialiștii au stabilit că manifestarea unei crize nu înseamnă implicit și războiul, căci războiul și conflictele militare sunt urmarea unor crize prost gestionate. După cum un război poate constitui o criză pentru o terță țară, care la început nu era antrenată în conflict, dar care poate fi atrasă ulterior în vâltorile acestuia. Așadar, crizele evoluează în funcție de deciziile luate, de situațiile mai mult sau mai puțin precare la care se ajung și de diverse alte condiții și împrejurări.

De regulă, conflictele internaționale sunt considerate, fără nici o rețineră, drept crize. Pentru recunoașterea și constatarea lor se impune luarea în considerare a numeroși factori determinanți, dar și o sumă de alți vectori pentru „cunoașterea dinamicii riscurilor și amenințărilor, în raport cu natura și categoria intereselor pe care acestea le-ar compromite, aprecierea contradicțiilor interne, zonale sau regionale: dezechilibrele economice, tehnico-științifice, politice, culturale, raporturile de forțe puternic afectate, prăbușirea unor sisteme economice, politice și de securitate; fenomenele care generează amenințări și provocări;

nerespectarea sistemului de tratate, care garantează pacea și securitatea etc.<sup>36</sup> Specialiștii din acest delicat domeniu, spre a aprecia fără greș pericolele unei crize internaționale, cercetează următoarele aspecte ale fenomenului: 1. dacă există un conflict deschis între două sau mai multe state, organisme internaționale, colectivități umane etc.; 2. constatarea că părțile implicate sunt dispuse să folosească forța de care dispun în susținerea intereselor lor; 3. analiza profundă a „aspectelor de compatibilitate între strategiile adoptate”<sup>37</sup> și, în funcție de rezultatele obținute, o constatare clară: „dacă strategiile sunt compatibile, rezultă un diferend; dacă strategiile sunt incompatibile, rezultă un conflict de interese.”<sup>38</sup>

Acceptarea dialogului între părți, încercările de mediere și demararea mai multor runde de negociere – toate au menirea de a îndepărta pericolele confruntării și utilizării mijloacelor de forță, cunoscându-se că „folosirea mijloacelor de putere într-o manieră coercitivă este indicatorul esențial pentru identificarea crizei.”<sup>39</sup> În funcție de evoluția conflictului, se apreciază gravitatea pericolelor care planează asupra comunităților umane, regiunilor sau statelor respective: „Dacă una dintre părți folosește și mijloace de putere militară pentru amenințarea adversarului sau agresarea directă a acestuia, se poate aprecia că s-a ajuns la conflict armat.”<sup>40</sup>

## Bibliografie:

- Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situații de criză*, București, Editura Comunicare.ro, 2011.
- Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009
- Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2006.
- Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva – *Eficiența în relațiile publice*, București, Editura Comunicare.ro, 2004.

---

<sup>36</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010., p.

32

<sup>37</sup> Ibidem, p. 33

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Ibidem