

Cristina Coman

RELAȚIILE PUBLICE

PRINCIPII ȘI STRATEGII

Seria Relații publice și publicitate este coordonată de Cristina Coman.

CRISTINA COMAN (n. 1954) este conferențiar la Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării, Universitatea București, unde predă cursuri de relații publice. A absolvit Facultatea de Automatică și Calculatoare a Institutului Politehnic București (1978) și a obținut titlul de doctor în sociologie în anul 2000, cu o teză consacrată comunicării cu presa în situații de criză. A publicat Relații publice: tehnici de comunicare cu presa (AII, București, 1999), cu o ediție revăzută și adăugită: Relațiile publice și mass-media (Polirom, Iași, 2000). A beneficiat de stagii de perfecționare în Franța (1992 și 1999), Belgia (1993), SUA (1995). A susținut numeroase comunicări științifice și a ținut prelegeri la seminare sau cicluri de perfecționare în relațiile publice pentru organizații non-guvernamentale, Ministerul Afacerilor Externe, Fundația Pentru o Societate Deschisă. Este membru fondator al Asociației Române a Profesioniștilor din Relații Publice și membru internațional al Association for Education in Journalism and Mass Communication (SUA).

Tablă de materii

Introducere	3
Relațiile publice- cadru general.....	5
1. O tipologie a definițiilor.....	6

1.1. Definiții bazate pe activitățile din relațiile publice	7
1.2. Definiții bazate pe efectele relațiilor publice.....	8
2. Perspective critice asupra diverselor definiții ale relațiilor publice	9
3. Termeni de referință în definirea relațiilor publice	10
3.1. Organizațiile	10
3.2. Publicul.....	12
3.3 Funcția managerială	16
3.4. Comunicarea.....	16
4. Relațiile publice ca proces	18
5. Principii și valori în relațiile publice	20
6. Concluzii.....	21
Istoria relațiilor publice	22
1. Modalități de abordare a relațiilor publice	22
2. Momente semnificative din istoria relațiilor publice	24
2.1. Precursorii	24
2.2. Primele instituții	26
2.3. Părinții relațiilor publice moderne	27
2.4. Relațiile publice în societatea modernă	29
Departamente și firme de relații publice	31
1. Departamentele de relații publice	31
2. Firmele de relații publice.....	35
3. Calitățile unui specialist în relații publice	37
Campaniile de relații publice.....	38
1. Definiții, tipologii, caracteristici.....	38
1.1. Noțiuni fundamentale	38
1.2. Forme de clasificare	41
1.3. Caracteristici ale campaniilor de relații publice	42
2. Planul unei Campanii de Relații Publice	43

2.1. Definirea problemei	43
2.2. Analiza situației	45
2.3. Stabilirea obiectivelor	49
2.4. Identificarea diferitelor categorii de public.....	50
2.5. Stabilirea strategiilor	51
2.6. Stabilirea tacticilor.....	54
2.7. Fixarea calendarului.....	56
2.8. Stabilirea bugetului	57
2.9. Definirea procedurilor de evaluare.....	58
2.10. Concluzii	61
3. Exemple de campanii de relații publice	61
3.1. Campania pentru reciclarea resturilor menajere din San Jose.....	61
3.2. Campania NASA „Pentru spațiu”	62
Comunicarea de criză.....	63
1. Definiții și tipologii ale crizei	64
1.1. Definiții.....	64
1.2. Tipologia crizelor	66
1.3. Etapele evoluției unei crize.....	67
2. Managementul crizelor	69
2.1. Comunicarea de criză	70
2.1.1. Evaluarea riscurilor.....	70
2.1.2. Planificarea comunicării de criză	71
2.1.3. Răspunsul.....	75
2.1.4. Refacerea organizației.....	75
2.2. Rolul specialiștilor în relații publice în situații de criză.....	75
3. Strategii ale comunicării de criză	76
3.1. Modelul lui W.L. Benoit.....	77
3.2. Modelul lui W.T. Coombs.....	78
4. Relația cu presa în situații de criză	79
5. Exemple de gestionare a crizelor	80

5.1. Cazul Tylenol.....	80
5.1.1. Filmul evenimentelor.....	81
5.1.2. Strategia de gestionare a crizei	83
5.1.3. Comunicarea cu publicurile implicate	83
5.1.4. Concluzii.....	85
5.2. Accidentul aviatic de la Balotești.....	85
5.2.1. Mediatizarea evenimentului.....	86
5.2.2. Strategii de comunicare folosite de TAROM	87
5.2.3. Concluzii.....	89
5.3. Accidentul ecologic de la Baia Mare	90
5.3.1. Mediatizarea evenimentului.....	90
5.3.2. Strategii de comunicare folosite de actorii crizei	91
5.3.3. Concluzii.....	100
Anexa. Coduri profesionale în relațiile publice	102
Codul Standardelor Profesionale în Practicarea Relațiilor Publice adoptat de Public Relations Society of America (PRSA)	102
Declarația de principii.....	102
Codul Standardelor Profesionale în Practicarea Relațiilor Publice	103
Codul Etic al Comunicatorilor Profesioniști adoptat de International Association of Business Communications (IABC)	104
Preambul.....	104
Codul Etic al Comunicatorilor Profesioniști	104
„Code of Athens" : Codul Internațional de Etică pentru Relațiile Publice adoptat de International Public Relations Association (IPRA).....	105
Glosar de termeni din relațiile publice	
Bibliografie.....	

Introducere

Domeniul relațiilor publice a beneficiat, mai ales în ultimele decenii, de o explozie a titlurilor; acest fapt este caracteristic nu numai pentru bibliografia americană, ci și pentru cea

europăeană. Piața cărților de relații publice se îmbogățește constant cu numeroase titluri: unele se adresează practicienilor și tratează aspecte de strictă specialitate, iar altele, cu caracter introductiv, se adresează publicului studentesc din facultățile de profil sau publicului larg care dorește să înțeleagă sfera de activitate, rolul social și tehnicile de lucru caracteristice acestei profesii, în ultimii 10 ani, o dată cu democratizarea societății românești, domeniul relațiilor publice a cunoscut o dezvoltare spectaculoasă : au apărut departamente (sau, cel puțin, funcții) de profil la nivelul tuturor instituțiilor publice, în marile întreprinderi, în organizațiile neguvernamentale, în educație, sport și cultură etc. De asemenea, tot mai multe universități, de stat și particulare, au înființat facultăți sau secții de relații publice.

În ciuda dezvoltării instituționale și a creșterii numărului celor care practică această profesie, bibliografia românească de profil este mai mult decât sărăcăcioasă, în ultimii ani au apărut doar câteva titluri, care nu fac față, calitativ și cantitativ, solicitărilor din acest domeniu. Unele au caracter eseistic, preiau de-a valma noțiuni din științele sociale, abundă în generalități și nu oferă un conținut practic, în consens cu exigențele acestei profesii. Alte titluri abordează doar aspecte parțiale ale relațiilor publice, cu o bibliografie inconsistentă și, de asemenea, fără o preocupare atentă pentru transmiterea tehnicilor de lucru specifice.

Pornind de la aceste realități m-am decis să adaptez structura cărții de față la situația cu care ne confruntăm: penuria de titluri de referință, solide în plan științific, dar și accesibile, precum și confuzia (de valori, de termeni, de proceduri) care rezultă din această stare de fapt. Totodată am dorit să construiesc această carte în conformitate cu nevoile publicurilor cărora o asemenea lucrare li se adresează: studenții de la facultățile de profil sau cele apropiate, practicienii din acest domeniu, cercetătorii din științele sociale și alte persoane interesate să înțeleagă specificul domeniului). Având tot timpul în minte problemele cu care se confruntă acest public, am decis să organizez cartea urmând două principii:

a) *caracterul accesibil*: am redus la minim dezbaterile conceptuale, într-un domeniu în care părerile sunt extrem de variate, iar perspectivele aproape întotdeauna divergente, în acest sens mi se pare relevantă exclamația a doi autori prestigioși: „Acestea sunt relațiile publice: profesia cu o mie de definiții" (D.W. Guth, C. Marsh, 2000, p. 13). De altfel, am întârziat mult finalizarea acestui volum tocmai din dorința de a căuta cel mai mic numitor comun și de a oferi o perspectivă integratoare, în egală măsură validă științific și general accesibilă. Am avut șansa să pot consulta atât lucrările deja clasice, cât și cele mai recente cărți și studii de profil,

americane și europene, și am dorit să ofer cititorului român o imagine în consens cu evoluțiile de ultimă oră din sfera relațiilor publice. Am prezentat și am insistat asupra diferitelor puncte de vedere doar atunci când nu exista sau nu era posibilă o formulă de mijloc sau când acestea au devenit termeni de referință în dezbaterile de specialitate sau în practica relațiilor publice, în cea mai mare parte a cazurilor am ales soluția unor *sinteze*, care să permită înțelegerea segmentului respectiv, stăpânirea noțiunilor de bază și accesul la tehnicile de lucru esențiale, în acest sens, experiența acumulată de-a lungul cursurilor și seminariilor (cu studenții sau specialiștii aflați în programe de specializare post-universitară), precum și cea dobândită în eforturile de construire a unor planuri de învățământ și a unor programe analitice de profil mi-a fost de un real folos, arătându-mi zonele în care pot apărea confuzii și dându-mi indicii prețioase referitoare la așteptările acestor categorii de public;

b) *caracterul aplicativ*: această carte nu este numai o introducere (care prezintă domeniile unui câmp de specialitate, istoricul său, formele de organizare etc.), ci și un *manual*. Dimensiunea descriptivă a fost continuată de o altă dimensiune: cea practic-aplicativă. Am vrut astfel să ofer un instrument de lucru care să permită familiarizarea cu tehnicile de lucru din relațiile publice și, acolo unde este cazul, aplicarea lor în activitatea cotidiană. Totodată, nutresc speranța că înțelegerea acestor tehnici le va permite celor care nu lucrează în acest domeniu, dar intră în contact cu el (oameni politici, reprezentanți ai administrației, lideri ai unor instituții din cele mai diverse câmpuri de activitate, membri ai organizațiilor neguvernamentale, publicul larg), să aibă o imagine clară asupra cauzelor, mecanismelor de constituire și a scopuri numeroaselor acțiuni de relații publice de care sunt afectați.

Lucrarea de față este constituită din două segmente majore: în primul și prezentate elementele constitutive, fundamentale, ale relațiilor publice: diversele tipuri de definiții și implicațiile acestora, conceptele-cheie care intervin definirea relațiilor publice, principiile pe care se întemeiază exercițiul profesional în acest domeniu (incluzând în anexă câteva coduri etice de referință), formele instituționale de organizare a acestor activități, calități recomandate unui bun specialist și o succintă trecere în revistă a celor mai importante momente din istoria relațiilor publice. Cel de al doilea segment tratează cele mai importante procese din relațiile publice: construirea unei campanii și gestiunea (din perspectivă comunicațională) a crizelor. În unele lucrări de specialitate acest cuplu este continuat și de comunicarea cu presa. Nu am mai abordat în detaliu acest domeniu, deoarece el a făcut obiectul

unei cărți de sine stătătoare publicate anterior (vezi C. Coman, 1999, ediția I 2000, ediția a II a). Capitolele consacrate acestor forme complexe de relații publice cuprind, pe lângă prezentările de ansamblu (definiții, descriere, tipologii, caracteristici), numeroase instrucțiuni practice referitoare la modul de organizare a unor asemenea activități și tehnicile concrete ce pot fi folosite în scopul obținerii unor rezultate pozitive; am inclus, de asemenea, câteva exemple concrete, care analizează succese sau insuccese din acest domeniu. Nu am tratat sfera relațiilor publice sectoriale (din zone precum cele financiar-bancare, activitatea politică, administrația publică, educația, societatea civilă) deoarece acest demers ar fi depășit profilul unei lucrări cu caracter introductiv. Mi-aș fi dorit ca volumul de față să conțină succinte puncte de vedere ale unor specialiști români din relațiile publice, care să cuprindă experiența acumulată de firmele și departamentele autohtone; intenționez astfel să completez perspectiva „de manual” cu una „de teren”, care să arate specificul practicării relațiilor publice din România post-comunistă și să ofere astfel repere utile studenților sau tinerilor practicieni din domeniu. Din nefericire, numeroși colegi de breaslă pe care i-am contactat nu au găsit timpul pentru a redacta acele sumare contribuții.

Relațiile publice circumscriu un domeniu în care sunt integrate numeroase tipuri de activitate, unele specifice, altele comune cu alte sfere de activitate. Din această cauză relațiile publice sunt adesea confundate fie cu diferite domenii precum publicitatea, marketingul, lobby-ul, afacerile publice, *fund-raising* etc., fie cu acțiuni precum cele de propagandă, manipulare, promovare a unor interese etc. În plus, numele de „relații publice” circulă în asociere cu alte formule, care desemnează însă același tip de activitate: datorită atacului (cel mai adesea nedrept) al presei, multe departamente și firme utilizează eufemisme precum „afaceri publice”, „informare publică”, „comunicare de întreprindere”, „management al informației” etc. Am încercat, atât în cărțile anterioare, cât și în cartea de față, să scot în evidență specificul domeniului și al activităților de relații publice și să arăt că ele au ca scop creșterea încrederii reciproce dintre o organizație și publicul ei și ca mijloc de acțiune principal circulația liberă, bilaterală și simetrică, a informațiilor. Relațiile publice sunt o funcție și un factor de sprijinire a democrației, asigurând transparența proceselor, comunicarea corectă și egală, încrederea reciprocă. A le prezenta și practica, așa cum se întâmplă la noi și în alte părți (dar parcă mai mult la noi decât în alte părți), ca o formă de manipulare a maselor prin fabricarea de imagini (false sau parțiale) reprezintă o degradare gravă a spiritului relațiilor publice și o mascare, sub acest nume, a unor practici din regimurile pe care le credem de acum dispărute definitiv. Am scris această carte din

convingerea că, dacă după citirea ei, persoanele care au parcurs-o nu vor mai confunda relațiile publice cu propaganda și manipularea, vor ști să aprecieze valoarea unor programe bune, oneste, civice de relații publice sau, la modul ideal, vor ști să aplice unele tehnici de lucru din relațiile publice, atunci efortul meu nu a fost inutil. Cred cu toată convingerea (și pe baza acestui crez mi-am desfășurat și îmi desfășor activitatea didactică) că îmbunătățirea calității în activitatea de relații publice de la noi poate contribui la ameliorarea proceselor din viața socială și politică, la ameliorarea încrederii publicului în instituții și la creșterea echilibrului social.

Relațiile publice - cadru general

În 1985, cu ocazia unei festivități consacrate împlinirii a 60 de ani de învățământ universitar în domeniul relațiilor publice în cadrul Universității din New York, Edward L. Bernays, considerat, alături de Ivy Lee, unul dintre întemeietorii relațiilor publice, a rostit un scurt discurs, pe care l-a publicat ulterior ca „Introducere” a unei lucrări de referință: *Relații publice - strategii și tactici* de D.L. Wilcox, Ph.H. Ault, W.K. Agee. în acest text el mărturisea:

„În 1923 am scris *Crystalizing Public Opinion*, prima carte consacrată relațiilor publice. Ea definea principiile și tehnicile acestei discipline și fixa comandamentele etice după care aceasta urma să fie guvernată. Astăzi, în bibliografia de relații publice, există mai mult de 16 000 de titluri. Fiecare nou volum, care discută vechile și noile probleme ale acestei discipline, este bine venit.”

Într-adevăr, miile de titluri care au urmat cărții lui Bernays au adus nu numai o dezvoltare a cercetărilor consacrate efectelor relațiilor publice, tehnicilor de lucru specifice sau metodelor de evaluare a excelenței în activitățile de relații publice, ci și o înmulțire extraordinară a definițiilor propuse pentru acest domeniu.

În mod frecvent, sintagma „relații publice” este utilizată în chip impropriu de către persoane care nu înțeleg sau înțeleg foarte puțin semnificația ei. Mai grav, adeseori expresia „relații cu publicul” apare ca sinonimă cu „relațiile publice”, deși este vorba despre activități total diferite, în alte cazuri, relațiile publice sunt considerate sinonime cu marketingul, cu publicitatea, cu propaganda sau cu manipularea. Astfel, la începutul secolului XXI, definirea

relațiilor publice, impunerea unei imagini sociale unitare și fixarea identității profesionale a celor care practică relațiile publice rămân obiective numai parțial îndeplinite. Creșterea (în număr și în varietate) a tipurilor de activități care sunt subsumate sferei „relațiilor publice”, precum și numeroasele cercetări consacrate, în special în ultimele decenii, aspectelor teoretice ale relațiilor publice, au dus la proliferarea modalităților de concepere și definire a acestui domeniu. Astfel, într-un studiu din 1976, R.F. Harlow a identificat, după ce a consultat diverse lucrări de specialitate, reviste și broșuri și după ce a intervievat 84 de specialiști, peste 472 definiții, mai mult sau mai puțin diferite. Selectând notele comune, el a ajuns la următoarea sinteză:

Relațiile publice sunt funcția managerială distinctivă, care ajută la stabilirea și menținerea unor limite reciproce de comunicare, la acceptarea reciprocă și la cooperarea dintre o organizație și publicul ei; ele implică managementul problemelor, ajutând managerii să fie informați asupra opiniei publice și să răspundă cererilor opiniei publice; ele definesc și accentuează obligațiile managerilor de a servi interesul public; ele servesc ca sistem de avertizare care ajută managerii să anticipeze tendințele mediului; ele folosesc ca principale instrumente de lucru cercetarea și comunicarea bazate pe principii etice (*apud* J.E. Grunig, T. Hunt, 1984, p. 7).

Această definiție, care dorește să integreze cât mai multe aspecte, este, în mod evident, greoaie și chiar confuză.

1. O tipologie a definițiilor

Numărul mare de definiții sau numărul mare de elemente care sunt incluse în corpul definițiilor se datorează mării varietăți a modurilor de înțelegere (de către practicieni și teoreticieni) a relațiilor publice; acest lucru își are explicația în faptul că activitățile de relații publice se desfășoară în organizații extrem de diverse, cunosc forme de lucru variate și implică obiective nu o dată greu de conciliat. Relațiile publice sunt practicate în (și pentru) instituții guvernamentale, dar și în/pentru organizații non-guvernamentale; pentru firme care urmăresc profitul, dar și pentru asociații civice sau ecologice; pentru instituții bancare, dar și pentru instituții educaționale sau culturale ș.a.m.d. Ele pot avea obiective diferite: de la persuadarea publicului în

favoarea unei organizații, până la forțarea organizației să își schimbe atitudinea față de public, de la sprijinirea funcționării democratice a unei societăți, până la promovarea intereselor unei firme sau personalități etc. Specialiștii din acest domeniu lucrează fie în firme de consultanță autonome, fie în departamentele de profil ale guvernelor, întreprinderilor, asociațiilor, universităților etc. în plus, relațiile publice implică numeroase *tipuri de activități* (S.M. Cutlip șicolab., 1994, pp. 33-34):

- *scrierea și editarea de mesaje* : comunicate, știri de presă scrisă, radio și televiziune, scrisori, anunțuri, cuvântări, rapoarte de activitate, *newsletter* etc. ;

- *relațiile cu presa* : contactarea jurnaliștilor, plasarea unor materiale în presă, menținerea legăturilor cu jurnaliștii, distribuirea promptă a informațiilor cerute de gazetari, înlesnirea legăturii dintre jurnaliști și liderii sau specialiștii din organizație, verificarea informațiilor etc. ;

- *cercetarea*: identificarea categoriilor de public care interferează cu organizația, strângerea informațiilor din interiorul organizației și din afara acesteia referitoare la opinia diferitelor categorii de public, situația politică, materialele apărute în presă, atitudinea grupurilor cu interese specifice ; monitorizarea și evaluarea modului în care programele de relații publice s-au desfășurat și a impactului acestora ;

- *activitățile de management*: programarea și planificarea activităților, în colaborare cu conducerea organizațiilor ; administrarea personalului din departamentul de relații publice, stabilirea bugetelor și programelor de lucru ;

- *consilierea* : specialiștii în relații publice formulează recomandări pentru liderii întreprinderilor, oamenii politici, alte persoane cu funcții de conducere, în ceea ce privește atitudinile publicului, comportamentul organizațiilor, răspunsurile adecvate în situații de criză, mesajele referitoare la probleme sensibile etc. ;

- *organizarea de evenimente speciale* : pregătirea și coordonarea conferințelor de presă, inaugurărilor unor obiective sau lansărilor de programe, aniversărilor, campaniilor de strângere de fonduri, vizitelor, concursurilor etc. ;

- *cuvântările în public* : specialiștii în relații publice apar în fața unor publicuri interne sau externe, ori pregătesc liderii organizațiilor pentru asemenea apariții publice ;

- *producție*: crearea unor produse de comunicare pe baza tehnicilor tipografice, fotografice, de radio și televiziune, de design clasic sau multimedia etc. ;

- *pregătire profesională* : specialiștii în relații publice execută activități de pregătire pentru comunicare cu liderii organizațiilor, cu personalul din subordine, cu purtătorii de cuvânt, cu alți membri ai organizației ;

- *contacte* : crearea de legături cu reprezentanții comunității, ai presei, ai lumii politice sau de afaceri, cu membrii organizației, cu cei care vizitează organizația.

Efortul de a defini relațiile publice sau de a face ordine în definițiile existente este îngreunat și de faptul că formulările respective conțin atât aspecte *conceptuale* (ce sunt relațiile publice?), cât și aspecte *instrumentale* (ce proceduri de lucru folosesc cei care le practică?) În plus, relațiile publice interferează, prin unele tehnici, cu alte tipuri de activitate, cum ar fi: marketingul, reclama, publicitatea, afacerile publice, promoțiunea, *lobby-ul*, *fund-raising-ul* etc. (vezi pe larg C. Coman, 2000, pp. 18-30). Toți factorii de mai sus înmulțesc elementele care compun definițiile, deoarece rezultatele acestei activități sunt numeroase, iar uneltele folosite de practicieni sunt deosebit de variate.

1.1. Definiții bazate pe activitățile din relațiile publice

Numeroase definiții se concentrează asupra a *ceea ce fac* specialiștii din relații publice; ele sunt enumerative și încearcă să circumscrie acest domeniu prin înșiruirea tipurilor majore de activități: scrierea de comunicate, consilierea liderilor, cercetarea publicurilor de care depinde o instituție, organizarea de evenimente, planificarea și implementarea unor campanii de comunicare etc. În acest sens, cea mai importantă definiție este aceea propusă de *Asociația Internațională a Relațiilor Publice*, cu ocazia Convenției anuale din 1978 ținută în Mexic:

Practica relațiilor publice este arta și știința socială a analizării unor tendințe, a anticipării consecințelor lor, a sfătuirii liderilor unei organizații și a implementării unor programe de acțiune care vor servi atât interesele organizației, cât și interesele publicului (*apud* D. Newsom și colab., 1993, p. 4).

După sinteza realizată de revista profesională *Public Relations News*, relațiile publice sunt:

...funcția de conducere care evaluează atitudinile publicului, apropie politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului, planifică și execută un program de acțiune pentru a câștiga înțelegerea și acceptarea publicului (*apud* S.M. Cutlip și colab., 1994, p. 3).

Această modalitate de a circumscrie conceptual domeniul relațiilor publice se întemeiază pe *identificarea rolurilor* pe care practicienii le îndeplinesc sau și le atribuie atunci când trebuie să-și definească sfera de activitate. Astfel, două mari cercetări, una coordonată de profesorii de profil de la universitățile americane din Sânn Diego și Wisconsin și cealaltă de David Dozier au identificat următoarele roluri (*apud* J. E. Grunig, T. Hunt, 1984, pp. 90-92) :

- rolul de *tehnician al comunicării (communication technician)* : practicienii scriu, editează, fac producție audiovizuală, creează sigle, grafice și orice alte mesaje necesare pentru executarea programelor de relații publice ; ei nu trebuie să ia decizii organizaționale, ci doar să aplice deciziile altora, nu fac cercetări, nu planifică și nu evaluează anumite activități ;

- *rolul de manager al comunicării (communication manager)* : acești practicieni planifică și conduc un program de relații publice, consiliază conducerea și iau decizii în ceea ce privește politica de comunicare a organizației ; ei sunt implicați în toate segmentele luării deciziilor, utilizează cercetarea pentru a planifica și evalua munca lor ; în cadrul acestui rol, cercetările au identificat trei subtipuri :

- a) *rolul de expert (expert prescriber)* - specialistul are funcție de conducere, cercetează și definește problemele specifice ale relațiilor publice, dezvoltă programe și își asumă responsabilitatea pentru implementarea acestora ;

- b) *rolul de a facilita comunicarea (communication facilitator)* - specialistul asigură un flux continuu și bilateral al informației între organizație și public ; el este om de legătură, de interpretare și de mediere ;

- c) *rolul de a facilita rezolvarea problemelor (problem solving process facilitator)* - specialistul ajută alte persoane din organizație să își rezolve dificultățile de comunicare.

După David Dozier, pe lângă rolurile de tehnician al comunicării și manager al comunicării, ar mai exista încă două roluri :

- *rolul de legătură cu media (media-relation role)* : specialiștii mențin contactele cu presa și informează membrii organizației asupra activităților presei ; ei asigură o comunicare în

două sensuri, între mass-media și organizație (prin fișierele de presă și revista presei) și între organizație și presă (prin materialele pe care le produc și distribuie);

-*rolul de legătură comunicatională (communication liaison role)*: specialiștii sunt manageri ai comunicării, reprezentând organizația la diferite evenimente sau creând evenimente în care conducerea organizației are ocazia de a comunica direct cu publicul intern sau extern.

La rândul lor, S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom (1994, pp. 42-44) propun un alt model al tipurilor de roluri, bazat pe o altă combinație a datelor oferite de cercetarea realizată de echipele din cele două universități: ei consideră că rolurile majore sunt *tehnician al comunicării (communication technician)*, *expert (expert prescriber)*, *facilitator al comunicării (communication facilitator)* și *facilitator al rezolvării problemelor (problem solving facilitator)*.

Combinând aceste elemente, John Marston a propus definirea relațiilor publice prin ceea ce el numește *funcții* (în fapt tot roluri) ale specialiștilor în relații publice: *cercetarea, acțiunea, comunicarea și evaluarea*. Astfel, relațiile publice implică:

...cercetarea atitudinilor în legătură cu o anumită problemă,
 identificarea programelor de acțiune,
 comunicarea acelor programe în vederea obținerii înțelegerii și sprijinului,
 evaluarea efectului pe care l-au avut programele de comunicare asupra publicului (*apud* F.P. Seitel, 1992, p. 8).

Aceste roluri arată că specialiștii în relații publice își plasează activitatea între doi poli: unul de execuție („tehnicieni”) și altul de conducere („manageri”). La primul pol, ei își revendică (pentru ei, dar și pentru domeniul relațiilor publice) numai activități de producere a unor mesaje (comunicate, relatări, invitații, dosare de presă etc.), în timp ce la al doilea ei își asumă activități de concepție planificare, cercetare și evaluare a unor programe de comunicare. O asemenea polarizare a rolurilor conduce la o extindere a câmpului atribuit relațiilor publice și face, din nou, dificilă circumscrierea și definirea acestui domeniu.

1.2. Definiții bazate pe efectele relațiilor publice

Alte definiții sunt focalizate asupra *efectelor* pe care le produce activitatea practicienilor din relațiile publice: persuadarea publicului, stabilirea unor relații de încredere între organizație și public, asigurarea bunei funcționări a societății etc.

(a) *garant al democrației*: în acest sens, încă din anul 1940, profesorul J. A.R. Pimlott susținea că „profesiunile din relații publice sunt esențiale pentru funcționarea democrației americane. [...] relațiile publice sunt una dintre metodele prin care societatea se adaptează la schimbări și rezolvă conflictele dintre atitudini, idei, instituții, persoane opuse” (*apud*}.E. Grunig, T. Hunt, 1984, p. 3). Aceeași direcție este urmată și de altă definiție de referință: după Public Relations Society of America, una dintre cele mai mari asociații profesionale din lume, „relațiile publice ajută societatea noastră complexă și pluralistă să funcționeze într-un mod mai eficient, contribuind la înțelegerea reciprocă dintre grupuri și instituții”(apud D.L. Wilcox și colab., 1992, p. 5).

b) *creator al unei atmosfere de înțelegere* între organizații și indivizi: în aceste abordări este scos în evidență faptul că relațiile publice au ca misiune și efect instaurarea unui climat de încredere între organizație și public, între indivizi și societate: după British Institute of Public Opinion (a cărei definiție a fost adoptată de întregul Commonwealth) „relațiile publice sunt un efort deliberat, planificat și susținut, de a stabili și de a menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul ei” (*idem*, p. 6); Deutsche Public Relations Gessellschaft prezintă relațiile publice ca „efortul conștient și legitim de a realiza înțelegerea, de a stabili și a menține încrederea în rândul publicului, pe baza unor cercetări sistematice” (*idem*, p. 7). După E.L. Bernays, „relațiile publice sunt un instrument esențial de ajustare, interpretare și integrare între indivizi, grupuri și societate” (1952, p. 7);

c) *instrument de persuasiune*: alte definiții pun în prim-plan efectele persuasive ale relațiilor publice; acestea sunt definite ca „persuasiunea planificată pentru a schimba opinia publică nefavorabilă sau pentru a întări o opinie publică, precum și evaluarea rezultatelor în vederea utilizării lor ulterioare” (J. Peake, *apud*}.E. Grunig, T. Hunt, 1984, p. 3); „relațiile publice sunt un efort planificat de a influența opinia publică, prin bună reputație și comportament responsabil, pe baza unei comunicări reciproce, bilaterale și comun satisfăcătoare” (S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, 1994, p. 31). După L.W. Nolte, conceptul de persuasiune se referă la două direcții diferite de acțiune: „întâi, specialistul în relații publice trebuie să convingă conducerea să facă acele lucruri care vor face ca o organizație să fie demnă de aprobarea publicului; în al doilea rând, el trebuie să convingă publicul că organizația merită aprobarea sa” (1979, p. 10).

Două definiții sunt foarte frecvent evocate în lucrările de specialitate. Una, propusă de S.M. Cutlip și colaboratorii săi, susține că:

.. .relațiile publice reprezintă o funcție managerială, care stabilește și menține legături reciproc benefice între o organizație și publicul de care depinde succesul sau falimentul ei (1994, p. 6).

Cealaltă, propusă de J.E. Grunig și T. Hunt accentuează dimensiunea comunicațională și afirmă că relațiile publice sunt „managementul comunicării dintre organizație și publicurile sale” (1984, p. 6).

Autorii formulei citate mai sus oferă cea mai concisă și completă definiție a acestui domeniu; Grunig și Hunt insistă asupra faptului că diferitele definiții date relațiilor publice folosesc cuvinte care se subsumează conceptelor de „management” și „comunicare”. Referindu-se la activitățile din relații publice, cei doi autori susțin că scrierea de comunicate, consilierea, cercetarea publicurilor ș.a. nu sunt altceva decât „activități comunicaționale”, incluse în termenul „comunicare” din definiția lor. Referindu-se la efectele activităților de relații publice, ei arată că „încrederea”, „persuadarea” și „buna comunicare” dintre actorii sociali sunt tot „activități comunicaționale”. Dimensiunea managerială apare datorită faptului că specialiștii în relații publice au un rol de graniță, fiind o punte între organizație și grupurile externe, asigurând fluxul informațiilor de la conducerea organizației către public și de la acesta către manageri; în consecință, specialiștii în relații publice contribuie la conducerea eficientă a organizației.

Din această perspectivă, *relațiile publice apar ca o modalitate de comunicare între o organizație și publicurile sale; ele îi ajută pe manageri să cunoască atitudinile publicului și să poată lua decizii corecte; totodată ele ajută publicul să înțeleagă specificul organizației și să aibă încredere în aceasta.*

Specialiștii în relații publice planifică și execută comunicarea pentru o organizație, atât în interiorul ei, cât și în relațiile ei cu mediul înconjurător. Aceștia asigură circulația corectă a informației între diferitele subsisteme ale organizației, între public și organizație (cercetarea tendințelor publicului) și între organizație și public (promovarea politicii acesteia), în aceste definiții, elementul-cheie al relațiilor publice este „reciprocitatea” : cei doi parteneri, organizația și publicul, ajung, datorită unei bune strategii de comunicare (planificată și

aplicată de specialiștii în relațiile publice), la un stadiu de înțelegere, de încredere reciprocă și de sprijin mutual.

2. Perspective critice asupra diverselor definiții ale relațiilor publice

Într-o lucrare de referință, D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, pp. 6-7) consideră că anumite cuvinte-cheie apar în majoritatea definițiilor. Acestea ar fi următoarele:

a) **deliberarea** - activitatea de relații publice este intenționată: ea este produsul unei analize și al unor alegeri referitoare la modalitățile de câștigare a încrederii publicului;

b) **planificarea**- activitatea în relațiile publice este organizată: „soluțiile problemelor sunt descoperite treptat, iar strategiile sunt concepute pentru perioade mari de timp” ;

c) **performanța**- relațiile publice se bazează pe rezultate, iar eficiența lor depinde de activitatea concretă a organizației; prin urmare demersurile de relații publice nu pot câștiga încrederea publicului pentru o organizație care, prin activitatea ei, dovedește ignorarea interesului public;

d) **comunicare bilaterală** - relațiile publice se bazează pe preluarea informațiilor din mediul în care operează organizația, pe transmiterea de noi informații și pe urmărirea *feed-back-ului* acestora;

e) **interesul public** - rațiunea activității de relații publice este „satisfacerea nevoilor publicului, nu obținerea, cu orice preț, a unor beneficii pentru organizație” ;

f) **dimensiunea managerială** - activitățile de relații publice sunt mai eficiente atunci când sunt integrate în structurile de conducere ale unei organizații.

După W. Simon (1984, pp. 6-7), elementele esențiale care definesc relațiile publice sunt: funcția de management, relația dintre organizație și public, cercetarea, funcția de consiliere a conducerii, implementarea unor programe" de acțiune și comunicare și obținerea bunăvoinței publicului.

Într-un studiu consacrat diferitelor tipuri de definiții ale relațiilor publice, J.C. Gordon (1997, pp. 57-66) subliniază caracterul eminent *normativ* al tuturor definițiilor bazate pe cele trei cuvinte-cheie: *management*, *organizație* și *public*. Astfel, definițiile lui Grunig și Hunt și ale lui Cutlip, Center și Broom s-ar individualiza printr-un caracter „conceptual”, (după formula ultimilor), care unește o mare varietate de activități sub cupola unor termeni de mare

generalitate. Aceeași configurație apare și în alte definiții în care relațiile publice sunt concepute ca:

...o funcție a managementului comunicării, care este implicată în cercetarea, analizarea, influențarea și re-evaluarea relațiilor dintre o organizație și orice aspect din mediul ei înconjurător (R.E. Crable, S.E. Vibbert, *Public Relations as Communication, Management, apud J.C. Gordon*);

...o funcție a managementului, care ajută la realizarea obiectivelor organizaționale, definesc filozofia și facilitează schimburile organizaționale. Practicienii din acest domeniu comunică cu toate publicurile interne și externe importante, cu scopul de a dezvolta relații pozitive și de a crea un acord între scopurile organizaționale și așteptările sociale. Specialiștii în relațiile publice dezvoltă, execută și evaluează programe organizaționale care încurajează schimbul de influențe și înțelegerea dintre elementele constitutive ale organizației și publicuri (O.W. Baskin, C.A. Aronoff, 1992, p. 4).

După J.C. Gordon, singura definiție în care termenul de „management” lipsește este cea propusă în 1978 în Mexic de International Association of Public Relations. Autoarea amintită susține că definirea relațiilor publice prin dimensiunea managerială servește la promovarea departamentelor de relații publice în cadrul organizațiilor. Ea subliniază faptul că cercetările de profil au arătat că programele de relații publice au avut succes numai în acele organizații în care aceste departamente sau specialiștii de profil au avut poziții ierarhice apropiate de conducerea organizației, în aceste condiții, deoarece departamentele de relații publice nu sunt plasate în toate organizațiile în sfera conducerii, definirea relațiilor publice ca o „funcție a managementului” este una normativă, care exprimă și promovează ideea că relațiile publice pot avea o influență asupra organizației numai în coaliție cu structurile de conducere.

3. Termeni de referință în definirea relațiilor publice

3.1. Organizațiile

Termenul de *organizație* apare în toate definițiile și dezbaterile referitoare la relațiile publice. Este un termen generic, care include diverse tipuri de instituții: structuri ale puterii (guvernul și ministerele, președinția, armata și poliția, puterile locale), instituții administrative,

întreprinderi, firme comerciale, instituții culturale și sportive, organizațiile neguvernamentale, instituții din sfera educației etc.

Încercarea de definire a conceptului de organizație se lovește de numeroase dificultăți: omniprezența organizațiilor, care sunt asociate cu aproape orice activitate a omului; multitudinea formelor în care oamenii se asociază pentru îndeplinirea unor scopuri, care, la rândul lor sunt deosebit de variate: accentuarea specializării organizațiilor, datorită diversității domeniilor lor de acțiune, în dicționarele de sociologie întâlnim mai multe tipuri de definiții, centrate fie pe structura, fie pe funcția, fie pe implicația psiho-socială a organizațiilor.

După cel mai amplu dicționar de sociologie realizat în ultimii ani în România, organizațiile sunt:

...grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități relativ clar formulate ca obiective (C. Zamfir, L. Vlăsceanu, 1993, p. 413).

Mihaela Vlăsceanu, utilizând o perspectivă psiho-sociologică, consideră că:

.. o organizație reprezintă o coordonare planificată a activităților unor oameni, în scopul îndeplinirii unor țeluri comune, explicite, prin intermediul diviziunii muncii, al funcțiilor, precum și al ierarhiei autorității și responsabilității (1993, p. 19).

În fine, după dicționarul coordonat de R. Boudon organizațiile apar ca

...ansambluri umane, ordonate și ierarhizate în vederea cooperării și coordonării membrilor lor în anumite scopuri (1996, p. 197).

Organizațiile se nasc deci atunci când anumite grupuri vor să atingă anumite obiective la care nu pot ajunge prin acțiunea lor izolată; în acest scop ele fac apel la împărțirea sarcinilor prin diviziunea muncii și la crearea unei ierarhii de responsabilități (și de autoritate); membrii unei organizații se ghidează după un sistem de valori și după norme unanim acceptate. Organizațiile au scopuri diferite și evoluează în medii deosebit de variate.

Obiectivele pe care ele le urmăresc pot fi *principale* sau *secundare*: o întreprindere economică are ca obiectiv principal producerea de bunuri pentru o anumită piață și realizarea unui profit, după comercializarea lor: în mo secundar ea poate avea și rostul de a menține stabilitatea unei comunități, asigurând locuri de muncă pentru membrii acesteia; astfel, întreprinderea economică se integrează în două medii diferite (mediul economic și mediul social), care, nu o dată, exercită asupra ei presiuni diferite, generatoare de conflicte -

presiunile economice pot cere reduceri de personal, în timp ce presiunile sociale solicită menținerea personalului angajat.

Cunoașterea și definirea exactă a tuturor obiectivelor urmărite de o organizație este deosebit de importantă, atât pentru conducerea organizației, cât și pentru departamentul de relații publice. Specialistul în relații publice are nevoie de o perspectivă strategică bine conturată, astfel încât să poată construi o strategie proprie de comunicare, capabilă să țină seama de toate condiționările mediului. Revenind la exemplul anterior, cunoașterea faptului că organizația economică pe care o reprezintă are ca obiectiv (chiar dacă secundar) menținerea echilibrului comunității, îi va permite să elaboreze o strategie de comunicare internă, care să sensibilizeze salariații la presiunile economice și la răspunderile ce le revin pentru a menține întreprinderea competitivă și una de comunicare externă, care să pregătească acea comunitate pentru posibilele dificultăți economice, să-i sporească încrederea în întreprindere și să creeze o anumită solidaritate comunitară în jurul întreprinderii.

În același timp, nu trebuie să uităm că persoanele care participă la viața unei organizații sunt, simultan, reprezentanți ai organizației și ai mediului în care se dezvoltă acea organizație. Astfel, angajații unei întreprinderi economice fac parte atât din societatea globală, cât și din diferitele comunități ale acesteia; ei aduc în organizație normele de comportament, valorile, rolurile sociale și reprezentările despre lume specifice sistemelor din care provin, în numeroase situații, toate acestea pot intra în relații tensionate cu normele, valorile, rolurile și reprezentările specifice organizației. Aceasta înseamnă că, prin toate persoanele care alcătuiesc o organizație, mediul extern influențează organizația.

După D.W. Guth și C. Marsh (2000, pp. 12 și 31-39) relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:

- *agenția de relații publice* - acestea sunt firme independente care prestează, pe bază de contract, activitățile de relații publice solicitate de diverse organizații;
- *corporațiile* - în interiorul marilor grupuri economice există departamente de relații publice care se ocupă de publicurile specifice ale acelei companii; în general, specialiștii în relații publice gestionează relațiile cu salariații (organizarea de evenimente, producția de *news-letter*, publicații de întreprindere, emisiuni radio și tv, sau site-uri de web), relațiile cu presa (pregătirea de comunicate, conferințe, vizite de presă, pregătirea liderilor pentru relația cu jurnaliștii etc.), relațiile cu comunitatea (menținerea contactelor cu grupurile

de interes din mediul apropiat), relațiile cu clienții (pregătirea de comunicate, de evenimente, de campanii de promoțiune și „direct mail” etc.), relațiile cu investitorii (pregătirea de *newsletter*, rapoarte anuale, de întâlniri de bilanț, informarea permanentă a investitorilor etc.), relațiile cu guvernul (producerea de broșuri, rapoarte, activitatea de *lobby*); cei care lucrează în aceste departamente sunt angajați ai companiei respective;

- *structurile guvernamentale* - departamentele de relații publice sunt organizate în cadrul ministerelor, agențiilor, administrației locale; ele au misiunea de a distribui informațiile referitoare la activitatea acestor instituții și de a monitoriza reacțiile presei și starea opiniei publice; persoanele care lucrează în aceste departamente sunt angajați guvernamentali;

- *organizații non-profit* - specialiștii lucrează în universități, spitale, biserici, fundații, ONG-uri etc., având ca sarcini relațiile cu presa, cu organizațiile guvernamentale, cu donatorii (*fund-raising*), cu publicul specific;

- *consultanții independenți de relații publice* - acești specialiști sunt angajați de diferite instituții pentru a îndeplini, punctual, activități de relații publice specifice.

Aceiași autori arată că, în conformitate cu raportul din 1997 al Public Relations Society of America, distribuția celor 20 000 de specialiști americani în relații publice era următoarea: 35% în corporații, 24% în agenții de relații publice și publicitate, 8% în domeniul sănătății, 7% în asociații profesionale, 8% în educație, 5% în structuri guvernamentale și militare, iar restul în alte instituții.

3.2. Publicul

În sensul cel mai larg, acest termen se referă la orice grup ai cărui membri au un interes comun, într-o anumită situație, sau împărtășesc valori comune; astfel, un partid politic, managerii unei corporații, fanii unei formații, candidații la examenul de admitere etc. pot fi considerați ca publicuri. Evident că din această perspectivă generală este foarte greu să delimitați publicurile specifice ale unei organizații. De aceea este nevoie să definim publicul din punctul de vedere al relațiilor publice. Inspirându-se din definițiile uzuale din științele sociale, teoreticienii și- practicienii relațiilor publice consideră că *publicul* reprezintă:

...orice grup sau individ care este implicat în vreun fel anume în viața unei organizații (D. Newsom și colab., 1993, p. 139; vezi și W.S. Dunn, 1986, ~pp. 5-6; N.R. Nager, H.T. Allen, 1984, pp. 116-117; L.W. Nolte, 1974, p. 125).

În general, specialiștii în relații publice pot să identifice diferitele tipuri de public fie printr-o analiză exclusiv teoretică (stabilind categoriile respective pe baza unor principii generale), fie prin cercetări de teren (stabilind clasele respective pe baze empirice).

Deoarece o organizație nu are un public general, unic și omogen, ci mai multe publicuri, cercetătorii consideră că acestea se individualizează și ierarhizează după gradul de implicare în procesele de comunicare, de susținere sau de constrângere a unei organizații. Gradul de implicare este determinat de efectele pe care le are activitatea unei organizații asupra diferitelor categorii sociale. Dacă un grup de oameni descoperă că este supus unor asemenea acțiuni, care îi afectează viața (șomaj, poluare, insecuritate etc.) sau care îi rezolvă anumite probleme cu care este confruntat (oferă locuri de muncă, protejează mediul, mărește calitatea vieții) și dacă identifică sursa acestor acțiuni, va începe să se simtă legat de acea organizație și devine „public” al acesteia.

Publicurile nu sunt în egală măsură *active*; acele grupuri care nu se simt afectate de diversele activități ale organizației sau care nu sunt obligate să facă ceva de către o organizație, nu se implică, devin *pasive* și reprezintă „non--publicuri”. În schimb,

...atunci când activitatea unei organizații poate avea consecințe asupra unor oameni sau când acțiunile acestora pot avea consecințe asupra organizației, oamenii se vor simți implicați și vor accepta că există o problemă care îi privește în mod direct. Se naște astfel un public minimal, *latent*, un public care este încă pasiv, dar care are potențialul de a deveni activ. Dacă gradul de implicare și de acceptare a problemelor crește, dacă gradul de inhibiție sau de teamă față de diversele constrângeri scade, atunci acest public poate deveni unul conștient și activ (T. Hunt, J.E. Grunig, 1994, p. 14).

Pornind de la aceste premise, J.E. Grunig și F.C. Repper (1992, pp. 139-140) au stabilit faptul că publicurile se diferențiază prin comportamentul comunicațional. Din această perspectivă ei disting patru categorii de public:

- a) *publicurile tuturor problemelor* - acestea iau parte activ la toate dezbaterile ;
- b) *publicurile apatice* - acestea sunt puțin active;

c) *publicurile unei singure probleme* - acestea sunt active numai în ceea ce privește un număr limitat de teme, apropiate între ele;

d) *publicurile problemelor fierbinți* - acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate.

Alte clasificări, des folosite de specialiștii în relații publice, disting între publicurile direct vizate de activitatea unei organizații și cele afectate ori interesate doar indirect de aceasta. Majoritatea lucrărilor din acest domeniu vorbesc despre *publicurile implicate (stakeholders)* și *public*. Primii reprezintă :

...acele persoane care pot afecta sau sunt afectate de acțiunile, deciziile, politicile, practicile sau scopurile organizației (R. E. Freeman, 1984, p. 25).

Autorul amintit consideră că orice departament de relații publice trebuie să inventarieze publicurile legate de organizație și să construiască o „hartă a publicurilor implicate” ; aceștia vor constitui obiectivul principal al programelor de comunicare concepute de specialiștii în relații publice.

O altă distincție evocată de cercetători este aceea dintre *publicul intern* și *publicul extern*. Primul este format din persoanele care împărtășesc aceeași „identitate instituțională” : salariați, manageri, acționari, consilieri etc. ; al doilea cuprinde persoanele și organizațiile din afara instituției : clienți, furnizori, agenții guvernamentale etc. Deoarece această distincție nu este foarte nuanțată, unii cercetători au propus segmentări mai precise.

Spre exemplu, L.W. Nolte (1974, pp. 126-131) consideră că există trei mari categorii de public : *primar*, *secundar* și *special*. În prima categorie intră salariații, proprietarii, consumatorii, „constituenții” (adică persoanele care așteaptă ca o organizație non-profit să facă ceva pentru ei) și comunitatea (adică persoanele care trăiesc în vecinătatea unei organizații și sunt afectate de aceasta în virtutea proximității lor spațiale). A doua categorie cuprinde educatorii, guvernul, furnizorii, distribuitorii și competitorii - aceste persoane și instituții sunt considerate secundare pentru că ele nu sunt permanent implicate în viața unei organizații, în sfârșit, publicul special care este alcătuit din acele grupuri și organizații la care indivizii aderă în mod conștient și pentru perioade limitate de timp ; este vorba fie de grupări „orientate spre interior”, al căror scop este promovarea intereselor membrilor ori a divertismentului în comun, fie de organisme „orientate spre exterior”, al căror scop este promovarea unor cauze generale (democrația, protejarea florei și faunei, sprijinirea unor categorii sociale defavorizate etc.).

După F.P. Seitel (1992, pp. 12-14) publicurile pot fi clasificate în funcție de :

- *poziția față de organizație* :

- interne (cele care activează în interiorul organizației) ;
- externe (cele care sunt plasate în afara acesteia) ;

- *resursele pe care le pot pune la dispoziția organizației:*

- primare (au o mare putere de a ajuta organizația);
- secundare (sunt mai puțin importante);
- marginale (au foarte puțină influență asupra organizației) ;

- *atitudinea față de organizație:*

- sprijinitori;
- oponenți;
- neutri;

- *prezența în organizație:*

- tradiționali (acel public care este deja legat de organizație);
- viitori (acel public care va putea deveni interesat de organizație).

Într-o lucrare frecvent citată în literatura de specialitate, J.A. Hendrix (1995, pp. 13-16) propune următoarea clasificare a publicurilor unei organizații:

- *mass-media* (presa locală și națională, scrisă și audiovizuală, specializată și generalistă);

- *angajații* (echipa de conducere, echipele nemanagieriale de specialiști, persoane necalificate, reprezentanți sindicali, alți angajați);

- *membrii* (reprezentanți ai organizațiilor ierarhic superioare, board-uri și alte comitete, pensionari, consilieri, membri onorifici etc.);

- *comunitatea* (organizații comunitare, de la poliție la biserică, de la cele de tineret la cele de afaceri, plus persoane importante din aceste medii, cum ar fi educatori, lideri locali, oficialități clericale, bancheri, lideri etnici);

- *instituții guvernamentale* (instituții și persoane cu atribuții ministeriale, administrative, legislative etc.);

- *investitorii* (deținătorii de acțiuni, oamenii de afaceri cu interese legate de organizație, serviciile de analiză și statistică etc.);

- *consumatorii* (organizațiile și persoanele care beneficiază de activitatea organizației).

La rândul lor, D.W. Guth și C. Marsh (2000, pp. 89-95) consideră că din perspectiva relațiilor publice sunt relevante următoarele axe de clasificare:

a) *publicuri tradiționale și netradiționale*; primele se referă la publicurile cu care organizația este familiară (salariații, investitorii, presa, clienții, autoritățile etc.), iar celelalte la acele categorii care interferează, în mod neașteptat, cu organizația (vedetele, anumite mișcări religioase, grupurile de gay sau lesbiene etc.);

b) *publicările latente, conștiente (aware) și active* - vezi clasificarea lui T. Hunt și J.E. Grunig de mai sus ;

c) *publicurile primare și secundare*; primele afectează în mod direct capacitatea organizației de a-și atinge scopurile, celelalte au relații cu organizația, dar nu-i afectează acțiunile ;

d) publicurile interne și externe;

e) publicurile naționale și internaționale.

Aceiași autori (2000, pp. 94-96) consideră că specialistul în relații publice trebuie să poată răspunde la următoarele întrebări referitoare la publicurile organizației pe care o reprezintă:

- *Cât de mare este capacitatea fiecărei categorii de public de a influența eforturile organizației de a-și atinge scopurile specifice ?*

- *Care este interesul urmărit de public în relația cu organizația ?*

- *Ce valori comune împărtășește acesta cu organizația ?*

- *Care sunt liderii de opinie și factorii care influențează decizia publicului ?*

- *Care este profilul socio-demografic al publicului ?*

- *Care este opinia publicului despre organizație ?*

- *Care este opinia publicului despre problemele specifice, referitoare la organizație, aflate în dezbateri la un moment dat ?*

Dincolo de aceste clasificări, care pot părea prea abstracte și generale, este extrem de important pentru orice organizație să identifice și să cunoască, cât mai corect cu putință, diferitele tipuri de public cu care interferează. Indiferent de aparatul conceptual la care aderă sau pe care îl folosesc, specialiștii în relații publice trebuie să se ocupe cu prioritate de definirea și cunoașterea publicului organizației pentru care lucrează, deoarece numai o asemenea cunoaștere le permite construirea unor mesaje diferențiate, în concordanță cu

valorile, reprezentările despre lume, așteptările și limbajul numeroaselor tipuri de public cu care ei și organizația lor intră în contact.

Dacă luăm ca exemplu Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării din cadrul Universității București și avem în minte dezvoltarea unor acțiuni de relații publice în favoarea ei, putem identifica următoarele categorii de publicuri:

a) studenții și profesorii: aceștia reprezintă un public intern, primar, tradițional, activ (în principiu), de obicei un public al tuturor problemelor, dar care poate deveni, în anumite circumstanțe, un public al unei singure probleme (cazarea pentru studenți, lipsa fondurilor bugetare pentru profesori), sprijinitor (dar care poate deveni oponent sau neutru în anumite dezbateri);

b) elevii de liceu, posibili candidați la examenul de admitere : aceștia sunt un public extern, tradițional (în mod constant și periodic interferează cu facultatea), activ (sunt conștienți de interesele comune cu facultatea și pot afecta, prin comportamentul lor, evoluția facultății), primar (au o mare putere de influență) și sunt public al unei singure probleme (examenul de admitere);

c) părinții elevilor: aceștia sunt un public extern, tradițional, activ, primar, un public al tuturor problemelor (sunt preocupați și de alte aspecte ale vieții în facultate, cum ar fi legalitatea și prestigiul diplomei, costurile școlarizării, existența sau non-existența facilităților de cazare, dotările laboratoarelor etc.);

d) posibilia cursanți de la programele post-universitare: un public extern, latent (ei sunt o masă pasivă, pot să fie atrași de facultate și să se implice în aceste programe), al unei singure probleme (cursul de specializare), cu caracteristici de public primar (din taxele plătite de ei sunt finanțate, pe fondul incapacității surselor bugetare de a acoperi costurile de dotare și modernizare a laboratoarelor, numeroase achiziții de echipamente), sprijinitor și, în ultimii ani, tradițional;

e) universitatea: aceasta reprezintă un public extern, latent (nu este întotdeauna implicată activ în viața facultății), tradițional, primar (gestionează procesele administrative și resursele financiare ale facultății), sprijinitor (deși în anumite situații poate deveni oponent), public al tuturor problemelor ;

f) ministerul de resort: o categorie de public extern, latent (se implică numai în anumite probleme în viața facultății), secundar (nu mai are, prin aplicarea sistemului finanțării globale, posibilitatea de a interfera direct și permanent cu facultatea), tradițional, care are

tendința de a deveni publicul problemelor fierbinți (este activ numai în situații controversate, mediatizate sau nu, prin controalele pe care le efectuează); deși în mod teoretic el ar trebui să fie un public sprijinitor, cel mai adesea el se comportă ca un public neutru;

g) facultățile de același profil din țară: acestea constituie un public extern, latent și marginal (nu au o mare putere de a influența evoluția FJSC), care pot să se comporte, în funcție de interesele sau percepția lor asupra sistemului, în egală măsură ca publicuri sprijinitoare, oponente sau neutre; de asemenea, aceste facultăți pot să se comporte ca public al unei singure probleme, al tuturor problemelor sau al problemelor fierbinți ; ele tind să devină publicuri tradiționale, deși multe sunt numai publicuri viitoare;

h) facultățile de același profil din străinătate: acestea sunt un public extern, internațional, latent (numai în unele circumstanțe pot interfera cu viața FJSC), al unei singure probleme (posibilele programe de colaborare), sprijinitor (prin schimburile de profesori, bursele pentru studenți, donațiile de cărți și echipamente); ele au devenit, datorită politicii internaționale active a FJSC, publicuri tradiționale și, cel mai adesea, primare (contribuția lor la dezvoltarea facultății a fost deosebit de importantă);

i) organizații profesionale internaționale (*European Journalism Training Association, Association for Education in Journalism and Mass Communication, Journet, ORBICOM, Reseau Theophrast* etc.): acestea sunt un public extern, internațional, al unei singure probleme, latent (este activ numai în anumite tipuri de activități), secundar (au pus la dispoziția FJSC importante resurse logistice), sprijinitor și (devenit) tradițional;

j) mediul profesional: acesta este un public extern, secundar, devenit tradițional și sprijinitor (în multe situații) prin eforturile FJSC de a atrage reprezentanți ai profesiei în procesul didactic, dar care, în egală măsură se poate comporta ca un public neutru sau oponent; el este totodată un public marginal (poate pune la dispoziția FJSC unele resurse) și, în general, public al unei singure probleme sau al problemelor fierbinți.

Această listă nu epuizează ansamblul publicurilor care interferează sau pot interfera cu Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării a Universității București; ea arată însă multitudinea publicurilor de care depinde sau cu care se întâlnește o organizație, complexitatea acestor publicuri și amploarea problemelor de comunicare pe care le ridică relația dintre o organizație și mediul ei.

3.3. Funcția managerială

După *Official Statement of Public Relations* adoptată în 1982 de Public Relations Society of America (cea mai mare asociație profesională de profil), relațiile publice „ajută societatea noastră complexă și pluralistă să ia decizii și să funcționeze mai eficient, contribuind la înțelegerea reciprocă dintre grupuri și instituții". Pentru a putea să-și atingă scopurile și să funcționeze bine organizațiile trebuie să dezvolte relații eficiente cu mediul lor, altfel spus cu diferitele categorii de public cu care interferează. Conducerile instituțiilor trebuie să cunoască și să înțeleagă atitudinile și valorile acestor categorii de public; în consecință, specialiștii în relații publice acționează în calitate de consilieri ai conducerii, fiind mediatori între aceasta și publicurile interne și externe. Din această perspectivă *Official Statement of Public Relations* definește funcția managerială a relațiilor publice prin următoarele tipuri de activități:

- a) analizarea, interpretarea și anticiparea opiniei publice, adică a acelor atitudini și valori care ar putea influența, în bine sau în rău, activitățile organizației;
- b) consilierea conducerii organizației (la toate nivelurile ei) în ceea ce privește deciziile, direcțiile de acțiune, strategiile de comunicare, luând în considerare responsabilitățile sociale și civice ale organizației;
- c) studierea, conducerea și evaluarea permanentă a programelor de acțiune și de comunicare, pentru a informa publicul și a-i permite înțelegerea obiectivelor organizației;
- d) planificarea și implementarea acțiunilor organizației referitoare la influențarea sau schimbarea politicilor publice;
- e) gestionarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor de mai sus: fixarea obiectivelor, planificarea, bugetarea, recrutarea și pregătirea personalului, dezvoltarea facilităților tehnice etc.

În concluzie, documentul amintit afirmă că, în îndeplinirea acestor sarcini manageriale, specialiștii în relații publice trebuie să folosească o mare varietate de tehnici de comunicare și să joace un rol efectiv, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile dintre aceasta și mediul ei extern.

3.4. Comunicarea

În societatea modernă, organizațiile au conceput sisteme specializate de supraveghere a mediului, pe baza cărora au lansat diverse strategii de adaptare la mediu. Cercetătorii din sociologia

organizațiilor au identificat, chiar dacă plecând de la construcții teoretice diferite, existența unor corelații complexe între organizație (concepută ca un sistem deschis) și sistemele care o înconjoară; în acest context, ei au definit *comunicarea* ca una dintre cele mai importante forme de manifestare a interacțiunilor dintre organizație și mediu. Relațiile publice și structurile instituționale prin care ele se concretizează reprezintă o modalitate privilegiată a comunicării dintre organizație și mediu și, respectiv, subsistemul organizației care îndeplinește această funcție. Din această perspectivă înțelegem mai exact accentul pe care J.E. Grunig și T. Hunt îl puneau, în definirea relațiilor publice, pe dimensiunea comunicațională: prin diferite tehnici de comunicare, specialistul în relații publice gestionează schimbul de informații atât în exterior - organizație și mediu -, cât și în interior - între diversele subsisteme ale organizației.

Majoritatea specialiștilor din relațiile publice consideră comunicarea eficientă drept cheia succesului în relațiile dintre o organizație și publicurile ei. Ei susțin că aceasta implică crearea unor fluxuri de comunicare bidirecționale, dinspre mediu spre organizație și invers, în beneficiul reciproc. O organizație trebuie să fie un bun ascultător, sensibil la neliniștile, interesele și valorile publicului, un bun comunicator, capabil să convingă publicul să îi asculte mesajele, să le înțeleagă și să accepte punctul de vedere respectiv, în esență, relațiile publice urmăresc să instituie un mediu de comunicare, reciproc benefic.

Cuvântul „comunicare” face parte dintre acele noțiuni generoase care posedă o extensie deosebită: comunicarea poate fi umană, animală, vegetală sau mecanică. [...] Comunicarea este ceea ce permite stabilirea unei relații între persoane, între obiecte sau între persoane și obiecte. Ea desemnează fie acțiunea de a comunica, fie rezultatul acestei acțiuni (R. Rieffel, 2000, p. 18).

Comunicarea umană poate să fie verbală sau *non-verbală*, *interpersonală* sau *intrapersonală*. La rândul ei, comunicarea interpersonală poate să fie *directă* (în prezență) sau *mediată* de un anumit suport (canal, media), în această ultimă situație se distinge între comunicarea mediată doar de un anumit suport (scrisoare, telefon, stație de amplificare, Internet) și comunicarea de masă (în care alături de suportul tehnologic intervin numeroase instituții și profesioniști în comunicare). Relațiile publice se folosesc de mai multe forme de comunicare: ele fac apel la comunicarea interpersonală (în

conferințele de presă, spre exemplu), la comunicarea mediată tehnologic (scrisori) și la comunicarea de masă (comunicatele sau înregistrările video).

Secolul XX a cunoscut emergența a numeroase modele teoretice ale comunicării (vezi sinteze în M. DeFleur, S. Ball-Rokeach, 1999 ; M. Dinu, 1997 ; B. Miege, 2000 ; D. Popescu, 1998 etc.). Dincolo de specificitatea diferitelor teorii și modele, la modul cel mai general, comunicarea implică următoarele elemente majore: *sursa* (emițător), *mesajul*, *canalul*, *receptorul*, *codul*, *zgomotul*, *feed-back-ul*.

Sursa reprezintă locul unde se naște mesajul și de unde pornește el; din punctul de vedere al relațiilor publice, cea mai importantă caracteristică a sursei este credibilitatea: o organizație care nu beneficiază de credibilitate nu va reuși să transmită mesaje eficiente. Credibilitatea depinde de o multitudine de factori precum istoria organizației, prestigiul său social, contextul comunicării, abilitățile de comunicare, poziția și reputația persoanei care transmite mesajul etc.

Mesajul constituie conținutul actului de comunicare. Calitatea mesajului depinde de cunoșterea atât a scopului urmărit de sursă, cât și a intențiilor receptorului; o campanie de relații publice va eșua dacă nu se iau în calcul valorile și așteptările publicului sau dacă mesajele sunt construite într-un limbaj inaccesibil acestuia.

Canalul este reprezentat de acele media prin care se transmite mesajul. Pentru specialiștii în relații publice alegerea canalului adecvat pentru anumite mesaje este o decizie vitală: canalul trebuie să fie credibil și relevant pentru publicul vizat. Un ziar specializat în scandaluri nu va fi un intermediar potrivit pentru o campanie de *fund-raising* a unei organizații de caritate; telefonul nu este un suport adecvat pentru prezentarea bilanțului unei întreprinderi etc.

Receptorul se referă la persoana sau persoanele pentru care a fost construit mesajul și care primesc acest mesaj. Din punctul de vedere al relațiilor publice, comunicarea eficientă depinde de precizarea exactă a diferitelor categorii de receptori și de adecvarea mesajelor la specificitatea acestora. Ceea ce înseamnă că alegerea canalului, sursei, codului și tipului de mesaj trebuie să se facă în raport cu grupurile de receptori vizate.

Codul reprezintă ansamblul de valori, norme, convenții comune care garantează înțelegerea normală a mesajului. Din acest punct de vedere, specialiștii în relații publice trebuie să se adapteze la diferitele coduri, specifice diferitelor tipuri de public: un comunicat trebuie scris conform normelor scriiturii jurnalistice, *newsletter-ul* unei

întreprinderi de salubritate trebuie adecvat cunoștințelor salariaților, un bilanț pentru acționarii individuali trebuie să evite limbajul economic și financiar tehnicizat etc.

Feed-back-ul implică reacția receptorului (așa cum este percepută de către emițător) la mesajul primit. El permite evaluarea modului în care mesajul a ajuns la receptor și a felului în care acesta l-a interpretat - deci a eficienței (sau non-eficienței) mesajului.

Zgomotul este constituit de acele elemente care înconjoară comunicarea și care pot afecta eficiența ei. O conferință de presă poate să nu mai fie mediatizată dacă în acea zi a avut loc un eveniment neașteptat, care a ocupat spațiul sau timpul mass-media; un lider al organizației care deschide, în timpul conferinței de presă, o polemică vizând jurnaliștii, creează un zgomot care poate deforma sau obtura mesajul acelei conferințe.

După T. Hunt și J.E. Grunig (1984, pp. 21-22) de-a lungul istoriei lor relațiile publice s-au dezvoltat în cadrul mai multor modele de comunicare:

a) *modelul agentul de presă (press agency/publicity)*: în cadrul acestui model comunicarea este realizată într-un singur sens: de la sursă către receptor, fără a se ține seama de specificul sau așteptările publicului; scopul principal al emițătorului este acela de a controla publicul și de a-și face cât mai multă publicitate; informația este, de cele mai multe ori, incompletă și numai parțial adevărată;

b) *modelul informării publicului (public information)*: acest model își propune difuzarea către public a unor informații corecte și adevărate; în acest caz, comunicarea este unidirecționată de la sursă către receptor și nu se ține seama de reacția publicului;

c) *modelul comunicării bilaterale asimetrice (two-way asymmetric)*: acesta este un model mai complex; comunicarea se desfășoară în două sensuri, adică organizație → public și public → organizație; astfel se ține seama de *feed-back-ul* publicului, iar mesajele sunt construite, în funcție de acest răspuns, cu scopul explicit de a convinge publicul;

d) *modelul comunicării bilaterale simetrice (two-way symmetric)*: în acest model comunicarea se desfășoară tot în două direcții (public → organizație ; organizație → public), dar acum se ține seama de reacțiile publicului nu pentru a se identifica modul în care aceste reacții pot fi schimbate, ci pentru a se schimba comportamentul organizației; acest model se bazează pe înțelegerea reciprocă și conduce la rezolvarea eventualelor conflicte prin comunicare.

Fiecare organizație are o personalitate distinctă și se dezvoltă într-un mediu specific. Autorii amintiți arată că alegerea unui tip anume de model depinde de factori multipli; între aceștia, ei amintesc dimensiunea organizației, precum și istoria și cultura organizației. Astfel, în organizațiile mici, cu puțini membri și cu mai puține probleme, specialiștii în relațiile publice tind să fie mai mult tehnicieni ai comunicării (modelul b) decât consilieri: ei se ocupă mai ales de redactarea de comunicate sau de broșuri; în schimb, în organizațiile care au o experiență mare în confruntarea cu crizele, relațiile publice sunt strâns legate de nivelurile înalte ale conducerii, iar relaționiștii acționează mai ales în calitate de consilieri (modelul d).

După C. Cutlip, A. Center, G. Broom (1994, pp. 402-403) succesul programelor de comunicare din relațiile publice este determinat de cei „7 C” ; în acest model, fiecare factor definește o anumită calitate a actelor de comunicare:

credibilitatea (credibility) - încrederea receptorului în competența și prestigiul emițătorului;

contextul (context) - corelația dintre mesajele programului de comunicare și realitățile din mediul înconjurător;

conținutul mesajelor (content) - capacitatea mesajelor de a fi semnificative, relevante și în consens cu valorile publicului vizat;

claritatea (clarity) - calitatea mesajelor de a prezenta în mod simplu și accesibil ideile, temele, obiectivele, avantajele programului respectiv;

continuitatea și consistența (continuity and consistence) - caracterul permanent, repetitiv chiar al mesajelor, caracterul consecvent al programelor de comunicare;

canalul (channels) - folosirea canalelor de comunicare familiare publicului, canale ce beneficiază de încrederea acestuia;

capacitatea audienței (capability of the audience) - modul în care programele de comunicare țin seama de resursele, obișnuințele, nivelul cultural, disponibilitatea audienței în raport cu intențiile și conținutul mesajelor transmise.

4. Relațiile publice ca proces

Relațiile publice pot fi definite ca un proces, adică o serie de acțiuni care conduc la atingerea unui obiectiv. Procesul de relații publice cuprinde o succesiune de activități pe care diferiți teoreticieni le-au grupat în diverse formule.

Cea mai cunoscută schemă este cea propusă în 1963 de John Marston în *The Nature of Public Relations*, schemă evocată de numeroși specialiști în acest domeniu (vezi S.M. Cutlip și colab., 1994, pp. 317-318; T. Hunt, J.E. Grunig, 1984, p. 97 ; D.W. Guth, C. Marsh, 2000, pp. 13-14; R. Kendall, 1992, p. 8 ; D.L. Wilcox și colab., 1992, pp. 9-12). Conform formulei RACE, activitățile (și implicit etapele) unui proces de relații publice sunt: *Research* (cercetare), *Action* (acțiune), *Communication* (comunicare), *Evaluation* (evaluare). Astfel:

a) *Cercetarea* reprezintă faza de descoperire a problemelor care trebuie rezolvate în procesul de relații publice; în această etapă practicienii utilizează metode de cercetare cantitative și calitative pentru a cunoaște mai bine organizația, pentru a vedea provocările cu care aceasta se confruntă și oportunitățile de care poate beneficia și pentru a descoperi opiniile diferitelor publicuri despre organizația respectivă.

b) *Acțiunea* se referă la implementarea programului destinat realizării obiectivelor specifice, în funcție de categoriile de public vizate.

c) *Comunicarea* implică etapa de execuție specifică a proceselor de relații publice, prin transmiterea mesajelor destinate fiecărui public țintă.

d) *Evaluarea* este faza în care se verifică modul în care activitățile de relații publice au satisfăcut obiectivele fixate de organizație la începutul procesului; forme ale evaluării apar și pe parcursul procesului de relații publice prin monitorizarea permanentă, care permite modificări și adaptări ale formelor de acțiune și comunicare în funcție de elementele noi care apar.

Formula RACE a constituit obiectul a numeroase modificări, prin adăugarea de etape suplimentare sau prin schimbarea numelui la unele dintre etapele existente. J. A. Hendrix (1995, p. 5) propune o schemă de tipul ROPE, întemeiată pe succesiunea *Research* (cercetare), *Objecțives* (obiective), *Programming* (programare) și *Evaluation* (evaluare). Elementele noi se referă la:

a) fixarea obiectivelor procesului de relații publice și a modurilor în care organizația dorește să influențeze publicurile sale;

b) planificarea și executarea unui program specific, necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate.

S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Glenn (1994, pp. 316-319) conturează un model bazat pe următoarele etape: *Defining the problem* (definirea problemei), *Planning and programming*

(planificare și programare), *Taking action and communication* (acțiune și comunicare) și *Evaluating the program* (evaluarea programului). Primul pas implică examinarea cunoștințelor, atitudinilor, opiniilor și comportamentelor publicurilor-țintă ale unei anumite organizații; a doua etapă cuprinde evaluarea datelor acumulate, fixarea unor obiective, definirea strategiilor și crearea unui program de acțiune; în a treia fază se trece la acțiuni și activități de comunicare conform planului stabilit; în ultima etapă se evaluează implementarea și rezultatele programului. Comentând acest model R. Kendall (1992, p. 8) consideră că el numește în mod diferit etapele din formula lui Marston, între care introduce elementul de planificare; în consecință, o asemenea formulă s-ar putea exprima prin RPACE. Deoarece consideră că termenii *action* și *communication* pot crea confuzii prin imprecizia lor, Kendall aduce câteva modificări, înlocuind etapele intermediare prin *Adaptation* (adaptare), *Implementation* (implementare) și *Strategies* (strategii), ceea ce dă o formulă de tip RAISE. Termenul *adaptation* este considerat mai potrivit decât *planning*, deoarece scopul relațiilor publice este satisfacerea nevoilor publicului, ceea ce implică necesitatea adaptării acțiunilor la aceste realități; termenul *implementation* precizează modul în care se execută acțiunile programului, iar termenul *strategies* accentuează dimensiunea strategică a oricărui proces de relații publice, în același spirit, D.W. Guth și C. Marsh (2000, p. 13) ameliorează terminologic modelul în patru pași, înlocuind *action* prin *planification* (ceea ce accentuează activitatea de concepție strategică), ajungând la o formulă de tipul RPCE. În aceeași linie, Public Relation Society of America reformulează modelul în patru pași, în varianta *Research* (cercetare), *Planning* (planificare), *Execution* (executarea planului), *Evaluation* (evaluare): RPEE.

Fără a pune la îndoială eficacitatea formulei RACE, D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, p. 10) atrag atenția asupra faptului că procesul activităților de relații publice nu se sfârșește niciodată, că el apare ca un ciclu perpetuu de acțiuni. Astfel, ei propun o schemă bazată pe două etape.

- în prima etapă:

a) specialiștii în relații publice obțin informații despre problema în cauză de la diferite surse;

b) ei analizează aceste date și fac diverse recomandări conducerii organizației;

c) conducerea fixează strategiile și ia deciziile privind tipurile de acțiune necesare.

- în a doua etapă:

- d) specialiștii în relații publice aplică programul stabilit;
- e) ei evaluează eficiența acțiunilor.

Indiferent de terminologia adoptată și indiferent de accentul pus pe una sau alta dintre etapele procesului de relații publice, specialiștii din acest domeniu sunt unanim de acord că relațiile publice nu pot fi concepute în afara dimensiunii procesuale. Aceasta permite structurarea etapelor și a formelor de acțiune, menținerea sub control a fiecărei etape, evaluarea permanentă a eficienței acțiunilor; în plus, ea scoate în evidență caracterul riguros, bazat pe cercetare și planificat al oricărei forme de activitate din sfera relațiilor publice. Altfel spus, relațiile publice nu se desfășoară la întâmplare, „după ureche”, ci se bazează pe cercetare, pe planificarea întregii activități și pe evaluarea permanentă a acesteia.

5. Principii și valori în relațiile publice

În diferite lucrări de specialitate și în diferite texte programatice ale unor organizații profesionale sunt prezentate principiile și valorile pe care trebuie să se întemeieze practica relațiilor publice. Astfel, conform Public

Relation Society of America relațiile publice trebuie să se conducă după următoarele principii:

- a) relațiile publice sunt un mijloc prin care publicul transmite instituțiilor interesele și dorințele sale; ele interpretează problemele publicului și vorbesc în numele lui;
- b) relațiile publice contribuie la corelarea reciprocă a instituțiilor cu publicul, la stabilirea unor relații reciproce mai bune, în beneficiul publicului;
- c) relațiile publice sunt o „valvă de siguranță” a democrației: oferind mijloace de corelare reciprocă, ele reduc șansele de apariție a unor acțiuni arbitrare sau coercitive;
- d) relațiile publice sunt un element important al sistemului de comunicare socială; ele permit indivizilor să fie informați asupra multiplelor evenimente și situații care pot să le influențeze viața;
- e) relațiile publice contribuie la dezvoltarea responsabilității sociale a unei organizații;
- f) relațiile publice sunt o caracteristică universală a oricărei activități; oricine caută acceptarea, cooperarea și afecțiunea celorlalți aplică principiile relațiilor sociale; specialiștii în relații publice aplică aceste valori în mod profesional (*apud* D.L. Wilcox și colab., 1992, p. 18).

Din altă perspectivă D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk (1993, pp. 4-5) propun o listă cu zece principii fundamentale:

1. Relațiile publice se ocupă de probleme serioase, nu de false probleme; ele nu se bazează pe fabricarea unor realități fictive, ci pe folosirea faptelor concrete în crearea unor programe care au ca scop principal servirea interesului public.

2. Relațiile publice sunt o profesie orientată spre interesul public, nu spre satisfacțiile și interesele individuale.

3. Deoarece specialiștii în relații publice trebuie să se adreseze publicului pentru a găsi sprijinul (fără de care programele lor nu pot reuși), ei trebuie să considere interesul public drept unic criteriu în alegerea unui client sau a unei strategii; profesioniștii din relațiile publice trebuie să aibă curajul de a refuza un client sau un program care nu corespunde acestor valori.

4. Profesioniștii din relațiile publice trebuie să respecte mass-media, deoarece acestea sunt canalul principal prin care informațiile ajung la public; în plus, deoarece minciunile distrug credibilitatea presei, relațiile publice trebuie să protejeze integritatea mass-media.

5. Profesioniștii în relații publice trebuie să fie comunicatori eficienți; deoarece mediază între organizații și publicurile acestora, ei trebuie să transmită informația în ambele sensuri.

6. Relațiile publice trebuie să folosească metode științifice de cercetare a opiniei publice; fără acestea, ele nu vor putea asigura o comunicare bilaterală simetrică și responsabilă.

7. Relațiile publice trebuie să folosească teoriile și tehnicile din științele sociale (sociologie, psihologie, psihologie socială, comunicare) și filologice pentru a putea înțelege publicul și transmite mesaje eficiente.

8. Profesioniștii din relațiile publice trebuie să se adapteze specificului muncii din științele și disciplinele din care preiau concepte și metode de cercetare; câmpul relațiilor publice solicită o deschidere multi-disciplinară.

9. Profesioniștii din relațiile publice au obligația de a explica problemele publicului înainte ca acestea să se transforme într-o criză.

10. Performanțele profesioniștilor din relațiile publice trebuie măsurate de un standard unic: ținuta etică.

Această perspectivă conduce la creșterea interesului pentru performanța morală a specialiștilor în relații publice. Ideea și necesitatea promovării responsabilității sociale a practicienilor din acest domeniu a stat la baza elaborării unor coduri deontologice, dezbătute și

adoptate de marile asociații profesionale din relațiile publice și preluate și puse în practică de firme, departamente sau consultanți independenți. Pentru a permite înțelegerea dimensiunii etice a relațiilor publice (și a atrage încă o dată atenția asupra faptului că adevărata activitate de relații publice nu are nimic de a face cu manipularea sau propaganda) am oferit în „Anexa” la prezentul volum textul celor mai importante coduri deontologice din această profesie.

6. Concluzii

Din toate definițiile și dezbaterile consacrate relațiilor publice se desprind câteva elemente comune, în esență, acestea vizează următoarele aspecte: a) relațiile publice sunt o funcție a conducerii organizației; legătura dintre public și organizație, factor esențial în succesul unei organizații, trebuie să fie o preocupare a conducerii acesteia; în acest context, misiunea specialiștilor în relații publice este de a concepe și implementa programe referitoare la momentul și formele în care trebuie desfășurate acțiunile de comunicare;

b) relațiile publice sunt o activitate planificată; acțiunile de comunicare urmează un calendar și o sumă de strategii conforme cu obiectivele și valorile organizației;

c) relațiile publice nu pot fi eficiente fără apelul la cercetarea publicului și la teoriile și metodele din științele sociale; numai prin aceste pârghii se poate înțelege specificitatea publicurilor și a problemelor cu care organizația se confruntă;

d) relațiile publice se bazează, pe comunicarea bilaterală: pentru specialiștii în relațiile publice, comunicarea nu înseamnă numai să transmiți publicului mesaje referitoare la organizație, ci și să identifici mesajele publicului și să le faci auzite și influente în sânul organizației;

e) relațiile publice implică o responsabilitate socială; responsabilitățile relaționiștilor depășesc limitele propriei organizații, ele se extind dincolo de promovarea obiectivelor acesteia; ei au o răspundere la fel de importantă față de societate în ansamblul ei, și de aceea ei trebuie să joace un rol constructiv în viața socială.

Elementul comun care leagă relațiile publice, organizațiile și publicul este noțiunea de *eficacitate*. În acest sens L.A. Grunig, J.E. Grunig și W.P. Ehling susțin că noțiunea de eficacitate reprezintă un element fundamental în orice abordare a organizațiilor și că ea trebuie legată de calitatea sistemelor și strategiilor de comunicare pe care le posedă o organizație (1992, p. 70). Analiza eficacității se sprijină și pe analiza relațiilor care se

stabilesc între organizații și publicul lor, deci, implicit, pe analiza proceselor de comunicare și a caracteristicilor sistemelor de relații publice. Ceea ce înseamnă că *exceleța*, altfel spus, calitatea relațiilor publice, se constituie într-un factor determinant în stabilirea eficacității unei organizații. Ceea ce înseamnă că relațiile publice sunt subsisteme esențiale ale oricărei organizații: acest adevăr este susținut și în planul practicii, prin apariția a tot mai numeroase departamente de relații publice în cele mai diverse organizații.

Istoria relațiilor publice

Relațiile publice reprezintă un fenomen caracteristic pentru secolul XX, dar rădăcinile acestei activități se întind până în cele mai vechi perioade istorice, părând a fi tot atât de vechi pe cât este comunicarea umană. Astfel, unele tehnici de comunicare, care, astăzi, se integrează în activitățile de relații publice, au fost utilizate în diferite momente ale istoriei, de diferite grupuri și personalități. Perfecționarea acestor tehnici, instituționalizarea și teoretizarea lor au condus la impunerea unui domeniu de sine stătător, a unor activități bine conturate și a unei categorii profesionale cu o individualitate bine definită. Din această perspectivă, *istoria relațiilor publice este istoria autonomizării și perfecționării respectivelor tehnici de comunicare și de management al comunicării sociale.*

Pe de altă parte, evoluția relațiilor publice în sensul individualizării și legitimării lor ca activitate profesională de sine stătătoare este un fenomen aproape integral american. Așa cum afirmă autorii unei cărți de referință:

.. fără nici o îndoială relațiile publice s-au dezvoltat mai repede în Statele Unite decât în alte țări, datorită climatului național, economic, social, politic și cultural specific, precum și puterii aparte de care au beneficiat mass-media aici (D. Newsom și colab., 1993, p. 33).

Într-adevăr, fondatorii acestui domeniu, terminologia de bază, lucrările de referință, firmele de succes, forumurile de dezbatere provin aproape în exclusivitate de pe continentul nord-american. Astfel, în 1990, în America, existau 162 000 de practicieni ai relațiilor publice și se estimează că numărul lor a ajuns la circa 197000 la sfârșitul secolului. Cea mai importantă organizație profesională este Public Relation Society of America, care numără circa 20000 de

membri; în 1955, în SUA, 28 de universități ofereau programe de relații publice; în 1985 numărul lor a crescut la 150, iar numărul studenților care termină în fiecare an un asemenea ciclu academic este de circa 10000. Aceste cifre depășesc cu mult pe cele oferite de învățământul european, unde relațiile publice ocupă poziții mai puțin privilegiate, situându-se la marginea altor domenii.

1. Modalități de abordare a relațiilor publice

Scopul acestei lucrări nu este să ofere o prezentare exhaustivă a istoriei relațiilor publice (în centrul preocupărilor noastre a stat definirea principiilor, a domeniilor și a tehnicilor de activitate specifice acestei profesii); de aceea rândurile care urmează își propun să releve numai câteva momente de răscruce și să sublinieze modul în care s-au născut valorile profesionale și tehnicile de lucru fundamentale pentru domeniul relațiilor publice.

Diferitele studii consacrate relațiilor publice oferă modalități variate de concepere a istoriei acestora sau de clasificare a etapelor majore din această istorie, în esență, trei mari tipuri de abordare marchează aceste dezbateri:

1) Istoria relațiilor publice nu se poate constitui ca un câmp autonom; nu există o „istorie” de sine stătătoare, ci o sumă de momente în care relațiile publice au cunoscut anumite evoluții, ca rezultat al diferitelor presiuni ale conjuncturilor sociale, politice, economice, în acest sens, S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom susțin:

.. istoria relațiilor publice este semnificativă numai dacă este legată de conflictele pentru putere și de crizele sociale periodice. Nu este o coincidență faptul că, în trecut, oamenii de afaceri au luat în serios relațiile publice doar atunci când puterea lor a fost amenințată de muncitori, fermieri, comercianți, guvern sau de tânăra generație. De asemenea, cele mai importante evoluții ale relațiilor publice guvernamentale au apărut în perioadele de criză: primul război mondial, marea depresiune, al doilea război mondial, războiul rece, conflictul din Golf etc. în consecință, relațiile publice trebuie să fie examinate numai integrate în contextul lor istoric (1994, p. 91).

2) Istoria relațiilor publice este suma istoriilor diferitelor tehnici care compun acest domeniu de activitate. Din această perspectivă, așa cum afirmau D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee, această istorie reprezintă „evoluția principalelor funcții - agentul de presă, publicitatea, consilierea - împreună cu metodele folosite pentru a realiza aceste activități” (1992, p. 37).

Această abordare generează o sumă de istorii ale unor activități, care, uneori, se intersectează, iar altele urmează un curs propriu.

3) Istoria relațiilor publice este unitară, cuprinzând o sumă de momente, care corespund modurilor diferite în care activitățile de relații publice

au fost practicate de-a lungul timpului. Denumirile („modele”, „etape”, „faze” etc.), conținutul și succesiunea acestor momente variază de la un autor la altul.

3.a.) După J.E. Grunig, T. Hunt (1984, pp. 13-25) istoria relațiilor publice poate fi descrisă din perspectiva a patru „modele” :

- modelul agentului de presă (*press agency model*). Acest model, care a apărut în jurul anului 1850, corespunde primei etape din istoria relațiilor publice, în această perioadă, practicienii relațiilor publice erau preocupați îndeosebi de câștigarea faimei pentru organizația sau clientul lor și se foloseau adeseori, pentru atingerea acestui scop, de informații incomplete, distorsionate sau parțial adevărate. Obiectivul principal al acestei activități era acela de a controla publicul și de a se obține cât mai multă publicitate;

- modelul informării publicului (*public information model*). Acest model a apărut la începutul secolului XX. Practicienii relațiilor publice desfășoară activități de informare referitoare la viața organizației; mesajele transmise sunt corecte și se bazează pe realitățile organizației. Ei au o muncă asemănătoare aceleia a ziariștilor, căutând și verificând informațiile, procesându-le și dirijându-le spre presă.

Cele două modele prezentate până acum se bazează pe comunicarea unidirecțională (de la organizație către public) și nu implică activități de cercetare și planificare strategică. Prin mesajele transmise, acești practicieni încearcă să creeze o imagine favorabilă organizației și să schimbe atitudinea sau comportamentul publicului; ei nu vizează analizarea activității de comunicare a organizației și nici nu încearcă să propună modificarea funcționării ei. În consecință, acestea sunt modele bazate pe comunicarea unilaterală. Aceste două modele nu au dispărut o dată cu trecerea timpului sau cu apariția altor modele; există și astăzi, în forme variate, în prezent, modelul agentului de presă este practicat mai ales pentru promovarea evenimentelor sportive și artistice sau a unor evenimente deosebite, iar modelul informării publice este întâlnit în organizațiile non-profit sau în agențiile guvernamentale :

- modelul comunicării bilaterale asimetrice (*two-way asymmetric model*) apare în jurul anului 1920 și se mai întâlnește și astăzi, mai ales în relațiile publice din lumea afacerilor,

în cadrul acestei modalități de practicare a relațiilor publice intervine cercetarea științifică și utilizarea datelor din sociologie, psihologie, lingvistică, în vederea convingerii publicului asupra corectitudinii și eficienței activității organizației. Pentru realizarea unor mesaje persuasive, practicienii desfășoară cercetări asupra comportamentului și valorilor publicului și își construiesc mesajele în funcție de datele astfel obținute. Comunicarea este asimetrică deoarece scopul ei este doar influențarea publicului, fără a fi vizată și transformarea organizației, în funcție de obiectivele sau interesele diferitelor categorii de public, prin acțiuni de relații publice;

- modelul comunicării bilaterale simetrice (*two-way symmetric model*) apare între anii 1960 și 1970. În această situație practicienii din relațiile publice servesc ca „moderatori” între organizație și public. Scopul activității lor este atingerea unei înțelegeri reciproce între cei doi parteneri; specialiștii se bazează pe cercetarea publicului și folosesc conceptele și metodele moderne din teoria comunicării pentru planificarea și evaluarea programelor de relații publice. Acest model se întemeiază pe dialog și conduce la persuadarea atât a publicului, cât și a organizației, în vederea schimbării comportamentului. El se dezvoltă în marile corporații multinaționale, acolo unde organizația își ajustează strategiile în funcție de specificul diferitelor categorii de public.

Grunig și Hunt consideră că cele patru modele nu se pot delimita strict în timp; ele nu se succedă mecanic, ci mai degrabă conviețuiesc pe măsură ce noi configurații se dezvoltă. Modelul agentului de presă a apărut înaintea celui al comunicării bilaterale simetrice, dar nu a dispărut o dată cu generalizarea ultimului: elemente specifice activității agentului de presă pot fi întâlnite și în prezent în domeniile sportului, *show-ului*, promoțiunii de produse.

3.b.) Abordând problema istoriei relațiilor publice, W.S. Dunn (1986, pp. 28-48) stabilește patru „etape” de dezvoltare a acestui domeniu:

- etapa de început, în care comunicatorii au explorat posibilitățile informației în construirea imaginii publice. Această etapă ar cuprinde modalitățile de exercitare a activității de relații publice din Antichitate până la sfârșitul secolului al XVIII-lea;

- etapa de propagandă-publicitate, în care activitatea de comunicare publică s-a amplificat, dar a fost orientată exclusiv în

direcția controlării publicului. Ea acoperă intervalul dintre 1830 (președenția lui Andrew Jackson) și începutul secolului XX;

- începuturile comunicării bilaterale, perioada în care comunicatorii descoperă importanța *feed-back-ului* dinspre public, atât pentru actul de planificare al campaniei, cât și pentru acela al desfășurării ei concrete. Această etapă ar acoperi intervalul dintre cele două războaie mondiale;

- etapa comunicării bilaterale avansate, în care profesioniștii concep relațiile publice ca un proces continuu de schimburi de informație între organizație și public. Această etapă, începută în perioada postbelică, este în plină desfășurare în zilele noastre.

3.c.) D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk (1993, pp. 36-65) descriu istoria relațiilor publice prin succesiunea a cinci perioade, definite de diferitele „tactici” utilizate de comunicatori:

- perioada preliminară (1600-1799), marcată de crearea infrastructurii necesare relațiilor publice (dezvoltarea canalelor de comunicare și a unor tehnici de relații publice);

- perioada de comunicare pentru inițierea de acțiuni (1800-1899), în care domina agentul de presă și interesul pentru promovarea în public a imaginii pozitive a unor personalități sau instituții;

- perioada reacției și răspunsului (1900-1939), dominată de eforturile de refacere a imaginii unor instituții afectate fie de atacurile presei, fie de crizele sociale, politice și economice;

- perioada de planificare și prevenire (1940-1979), în care se stabilizează statutul relațiilor publice de funcție de management al comunicării;

- perioada profesionalismului (după 1980), în care, în urma numeroaselor critici privind unele practici din relațiile publice, au fost promovate și respectate standarde profesionale clare și s-au perfecționat modalitățile de pregătire a specialiștilor.

2. Momente semnificative din istoria relațiilor publice

Expresia „relații publice”, atât de banală pentru vocabularul contemporan, a fost utilizată, într-o accepție teoretică, pentru prima dată în 1882, când un avocat pe nume Dorman Eaton, a ținut, în fața studenților de la Facultatea de Drept a Universității Yale, un discurs cu titlul „Relațiile publice și îndatoririle juriștilor”. Prin relații publice el înțelegea preocuparea pentru binele public. Cu acest înțeles, sintagma este evocată și de Theodore Veil (președintele firmei American Telephone & Telegraph) în 1909, când și-a intitulat raportul anual al companiei sale „Public Relations”. Mai târziu, în 1920, Edward Bernays a utilizat formula

„consilier în relații publice” pentru a denumi activitatea practicienilor din acest domeniu (până atunci ei se individualizau prin termeni ca „agent de presă” sau „agent de publicitate”), impunând actuala accepțiune a acestui termen.

2.1. Precursorii

Chiar dacă această denumire specifică apare atât de târziu, majoritatea specialiștilor în relații publice subscriu la afirmația lui D. Newsom, A. Scott, J. V. Turk:

în sensul lor cel mai general, relațiile publice sunt la fel de vechi ca și civilizația, deoarece la baza acestora se află efortul de a convinge. [...] Persuasiunea este forța conducătoare a relațiilor publice și multe dintre tacticile pe care le folosesc practicienii de azi ai relațiilor publice au fost folosite și de conducătorii societății timp de mii de ani (1993, pp. 33-34).

Astfel, toți autorii de studii consacrate acestui domeniu se întrec în a găsi exemple cât mai străvechi ale unor tehnici de comunicare care au precedat practica formală a relațiilor publice.

Cel mai des invocat caz este acela al unui „buletin” descoperit în Irak, datând din 1800 î.Cr., în care țăranii erau sfătuiți cum să semene câmpurile, cum să le irige și cum să strângă recolta. Istoricii relațiilor publice consideră că acest text exprimă o preocupare analoagă aceleia a Departamentului de Stat al SUA, în efortul său de comunicare cu fermierii contemporani.

Chiar dacă acest exemplu poate fi contestat, nu este mai puțin adevărat că o bună parte din cunoștințele noastre despre Egiptul, Siria sau Persia antică provin din texte având ca scop glorificarea și promovarea imaginii conducătorilor din vremea respectivă. Același lucru poate fi spus și despre alte documente ale Antichității ; astfel, Iulius Cezar și-a pregătit trecerea Rubiconului trimițând la Roma rapoarte despre realizările sale ca guvernator al Galiei, texte care, asemenea *Comentariilor* sale, aveau o evidentă funcție de promovare a imaginii personale. De altfel, Roma antică a cunoscut campanii electorale (pentru funcțiile de senatori ori consuli), ce utilizau multe dintre tehnicile valabile și astăzi: întâlniri publice dinainte pregătite, afișe electorale, promovarea imaginii sau manipularea zvonurilor.

În același spirit, D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, p. 36) consideră că publicitatea pe care o făceau grecii antici pentru Jocurile Olimpice se întemeia pe tehnici similare celor folosite pentru Olimpiada de la Los Angeles din 1984. Relevând rădăcinile grecești ale acestui domeniu, J.E. Grunig și T. Hunt afirmă:

Studiul formal al comunicării, care a furnizat o mare parte a bazei teoretice a relațiilor publice, își are originea în *Retorica* lui Aristotel. [...] Grecii antici considerau retorica drept o unealtă importantă a artei de a conduce statul. Aceasta reprezenta punctul de contact dintre oamenii de stat și publicul lor (1984, p. 15).

De asemenea, autorii din acest domeniu susțin că succesul apostolilor în răspândirea creștinismului a fost una dintre marile realizări de tip relații publice din întreaga istorie a omenirii, deoarece ei au folosit tehnici fundamentale de comunicare publică (discursuri, scrisori, evenimente pregătite) pentru a atrage atenția publicului și a-i modifica atitudinea și comportamentul (E.L. Bernays, 1952, p. 16).

Dezvoltarea acestor tehnici de comunicare și influențare a dobândit proporții noi o dată cu decoperirea și generalizarea tiparului, fapt care a marcat începutul erei comunicării de masă. Depășirea oralității și impunerea comunicării scrise au condus la modificarea multora dintre tehnicile care pot fi revendicate de relațiile publice: acum se impun scrisorile, broșurile, afișele, ziarele ș.a. Tot acum apar și primele instituții cu funcții ce țin de câmpul relațiilor publice. Astfel, în anul 1662 papa Grigore al XV-lea creează „Congregația pentru propagarea credinței”, care își propune să influențeze opinia publică în sensul creșterii numărului credincioșilor din cadrul Bisericii Romano-Catolice.

Istoricii acestui domeniu consideră că și în alte momente importante ale istoriei, precum abolirea cenzurii în Anglia ori declanșarea Revoluției franceze, au existat activități de tipul relațiilor publice, care au avut un rol important în modelarea opiniei publice și în facilitarea declanșării evenimentelor respective.

Totuși, evenimentul care pare a consacra puterea relațiilor publice s-a petrecut dincolo de ocean, în anul 1791, cu prilejul Revoluției americane. La sfârșitul secolului al XVII-lea, în America, majoritatea oamenilor influenți sprijineau dominația engleză, în timp ce oamenii simpli nu erau preocupați de această problemă. Susținătorii independenței au înțeles rolul maselor în declanșarea unei mișcări de eliberare și, în frunte cu Samuel Adams, au inițiat ceea ce reprezintă prima mare campanie de relații publice. După S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, ..acești revoluționari au înțeles importanța adeziunii maselor și au știut, intuitiv, cum să o creeze și canalizeze. Ei au utilizat scrisul, predica, evenimentele pregătite, simbolurile, organizațiile politice, sloganurile, într-un mod imaginativ și intransigent (1994, p. 91).

în acțiunea lor pot fi identificate șase *tehnici* pe care practicienii relațiilor publice le folosesc și astăzi:

a) *înființarea de organizații dinamice* („Copiii libertății” sau „Comitetele de corespondență”). Revoluționarii au demonstrat că un grup mic și activ poate să câștige bătălia pentru modelarea opiniei publice, chiar dacă se află în minoritate. Aceste grupuri, răspândite prin toate coloniile, schimbau scrisori, difuzau informații, plănuiau acțiuni, implicând astfel tot mai mulți oameni în realizarea scopului propus. Aceleași tehnici sunt și astăzi aplicate de grupurile de ecologiști sau de alte asociații create pentru promovarea unei idei anume, în vederea promovării ideilor, a menținerii unității și a dinamismului membrilor lor;

b) *utilizarea simbolurilor cu mesaj mobilizator* („arborele libertății”) și a *sloganurilor* („Impozitele fără consultare sunt o tiranie.”), pentru a identifica o cauză prin elemente afective, ușor de memorat;

c) *crearea de evenimente înscenate (stage events)*, cu scopul de a atrage atenția publicului, a genera discuții pe o anumită temă și a cristaliza opinia publică, în acest sens „petrecerea ceaiului de la Boston” a fost unul dintre primele „pseudo-evenimente” : aruncarea, dinainte regizată, a unor lăzi cu ceai în mare, a generalizat o mobilizare fără precedent a publicului împotriva a ceea ce revoluționarii considerau a fi o impozitare nedreaptă;

d) *plasarea rapidă a versiunii proprii asupra unui eveniment în mijloacele de informare*, astfel încât aceasta să ajungă la public înaintea versiunii adversarilor. Astfel, așa-numitul „masacru de la Boston” (o confruntare dintre câțiva „duri” localnici și soldații englezi, care a degenerat într-o încăierare între cele două tabere, în cursul căreia au fost omorâți cinci americani) a fost folosit de către susținătorii revoluției pentru a impune ideea că o armată străină, staționată în timp de pace pe teritoriul american, este în mod sigur o dovadă de rea intenție;

e) *utilizarea mai multor canale de comunicare* pentru promovarea mesajelor: ziare, broșuri, predici în biserici, întâlniri publice în orașe, piese de teatru, poeme, caricaturi etc.;

f) *menținerea unei campanii susținute*, până la saturarea publicului, astfel încât ideile noi să se impună ca de la sine înțelese și să fie asimilate mai ușor.

O altă componentă majoră a relațiilor publice, *comunicarea cu presa*, a prins contur tot în această perioadă a precursorilor. Ea a fost asociată cu numele lui Amos Kendall, cel care a fost considerat „primul purtător de cuvânt prezidențial”. El a redactat articole și

discursuri pentru președintele Andrew Jackson, ajutându-l să-și concentreze ideile în formule care au intrat în istorie. Totodată, el a distribuit diferite materiale pentru ziarele din toată țara, a cercetat opinia publică și a diversificat formele prin care președintele comunica cu publicul.

2.2. Primele instituții

Istoricii relațiilor publice consideră că după 1830 apar primii practicieni, cu statut autonom, ai acestui domeniu - agenții de presă. Răspândirea lor a fost accelerată de dezvoltarea presei ieftine (*penny press*), care se adresa oamenilor simpli, mari amatori de întâmplări și povești neobișnuite. O mare parte din materiale erau furnizate de agenții de presă, care, cu această ocazie, promovau interesele unor firme sau personalități, între aceștia, figura cea mai importantă a fost Phineas T. Barnum, specializat în organizarea și promovarea de spectacole grandioase. Creator al circului Barnum & Bailey, el și-a atras publicul prin distribuirea prin presă a unor istorii senzaționale despre personajele stranii ale circului precum: elefantul Jumbo, frații siamezi (expresie inventată de el), piticul Tom, Joice Heath (o bătrână prezentată ca având 161 de ani și ca fiind doica lui George Washington) ș.a. Barnum a organizat numeroase „pseudo-evenimente”, adică întâmplări construite numai pentru a fi înregistrate și distribuite de către presă. Pe urmele sale, numeroși agenți de presă s-au dedicat fabricării de evenimente sau de povești despre actori, cântăreți, persoane politice, cu scopul de a atrage atenția opiniei publice asupra acestora.

Activitatea lui Barnum și a colegilor săi dezvăluie caracteristicile majore ale modelului „agentului de presă” : comunicarea se realiza într-un singur sens, de la agent către public, fără a se ține seama de valorile și interesele acestuia; informația distribuită presei era, cel mai adesea, incompletă, exagerată sau chiar falsă; reușita unui material de presă depindea astfel de imaginația autorului său; scopul organizației care distribuia informația era să controleze publicul și să obțină vizibilitate prin materialul respectiv ; activitatea agentului de presă nu se baza pe cercetarea științifică, ci pe căutarea unor subiecte de senzație și pe promptitudinea în distribuirea lor. Acest mod de a promova imaginea unei organizații nu a dispărut: după J.E. Grunig și T. Hunt (1984, pp. 68-75) în prezent el este practicat în special de organizațiile care promovează spectacole sportive și culturale sau vedetele din lumea filmului, muzicii, sportului etc.

Agenții de presă nu dovedeau respect pentru adevăr și pentru public, împărtășind filosofia lui William Vanderbilt, președintele Centralei Căilor Ferate din New York, cel care a lansat celebra formulă „Publicul? La naiba cu publicul!”. Totuși, în pragul secolului **XX**, sub presiunea revendicărilor muncitorești, a atacurilor presei și a restricțiilor guvernamentale, tot mai mulți oameni de afaceri și politicieni au devenit conștienți de importanța opiniei publice în reușita acțiunilor lor. Pentru a se apăra, ei au recurs la o altă metodă, transmițând presei mesaje adevărate bazate pe realitățile din instituțiile lor. În 1889, George Westinghouse a creat, în cadrul corporației sale, primul departament de relații publice, cu scopul de a promova soluția curentului electric alternativ, în bătălia împotriva curentului continuu, susținut de firma lui George Edison. Ulterior, în 1900, la Boston a fost deschis primul birou de relații publice (numit „Biroul de publicitate”), iar în 1902 era inaugurat la Washington biroul condus de ziaristul William Wolf. Aceste instituții aveau ca scop protejarea clienților lor de atacurile presei, prin distribuirea de informații favorabile.

2.3. Părinții relațiilor publice moderne

În 1904, doi ziariști, Ivy Leber Lee și George Parker, deschid la New York o agenție de relații publice. Ulterior, Lee se va desprinde din această asociație și va întemeia, în 1916, o altă agenție, numită Harris & Lee. De-a lungul carierei sale Ivy Lee a reprezentat interesele a numeroase firme, impunând un mod nou de abordare a relațiilor cu presa, bazat pe deschidere și încredere reciprocă. Astfel, în 1906, apărând interesele unor proprietari de mine, Lee a trimis presei anunțuri în care arăta că, înțelegând „largul interes al publicului pentru problema minieră”, va furniza toate informațiile posibile. O dată cu aceste mesaje el a trimis și o „Declarație de principii”, în care spunea:

Meseria noastră este acuratețea. Detalii despre orice subiect vor fi furnizate cu promptitudine și orice editor va fi bine venit dacă va dori să verifice personal declarațiile noastre. [...] Proiectul nostru este ca, în mod deschis și cinstit, în numele concernelor industriale și al instituțiilor publice, să furnizăm presei și publicului informații prompte și corecte, despre subiecte cu valoare de interes public.

Când a lucrat pentru compania Căile Ferate Pennsylvania, Lee a surprins presa și corporația, oferind ziariștilor toate facilitățile de transport și informare, atunci când un

grav accident feroviar s-a petrecut lângă localitatea Gap; pentru prima dată, deși era vorba despre un eveniment neplăcut, compania a beneficiat de o prezentare pozitivă în presa vremii. Astfel, Lee a pus bazele comunicării moderne cu presa și publicul, comunicare bazată „nu pe mințirea reporterilor, ci pe furnizarea informațiilor necesare pentru scrierea articolelor. Beneficiind astfel de o presă favorabilă, organizația a prezentat și propria ei versiune asupra faptelor, în felul acesta, ambele versiuni, a presei și a organizației, puteau fi publicate, astfel încât publicul să aibă o imagine corectă și să poată trage singur concluzia cea mai bună" (J.E. Grunig, T. Hunt, 1984, p. 33). Lee a folosit comunicatul de presă mai mult decât oricine înaintea lui, precizând, în textele sale, cine l-a scris, în numele cui, la ce dată - înainte de el, comunicatele erau trimise și publicate fără precizarea sursei, ca și cum informația provenea din surse anonime.

În 1914, John D. Rockefeller a solicitat sprijinul lui Ivy Lee pentru a face față campaniei lansate de presă împotriva lui în legătură cu așa-numitul „masacru de la Ludlow" - omorârea de către armată a unor greviști mineri dintr-o companie deținută de acesta, în acel moment, presa îl numea pe Rockefeller „baronul tâlharilor" și „marea caracatiță". Lee l-a îndemnat să practice o politică de deschidere, să ofere informații presei, să viziteze taberele de mineri pentru a înțelege starea de fapt (strategie considerată de mulți cercetători „o piatră de hotar în relațiile publice") și să popularizeze actele sale de filantropie, pentru a arăta că știe să folosească banii câștigați și în interesul public, în felul acesta Lee a inaugurat campaniile moderne de promovare a imaginii, campanii bazate pe evenimente pregătite pentru presă (Rockefeller mâncând cu minerii în cantina lor, jucând golf înconjurat de familia sa, făcând donații) și pe impunerea versiunii proprii asupra unui eveniment, înaintea altor versiuni, pentru a preîntâmpina degradarea imaginii existente.

Activitatea lui Ivy Lee și a celor care l-au urmat se înscrie în și inaugurează modelul informării publicului, în acest model comunicarea rămâne unidirecțională (de la organizație către public), dar se bazează pe informații corecte ; scopul comunicării este, în egală măsură, binele organizației și al publicului; activitatea de relații publice nu se bazează, nici în acest caz, pe cercetarea științifică a publicului; cei care îl practică, de obicei foști oameni de presă, se consideră și se comportă ca niște „jurnaliști de întreprindere", al căror obiectiv este să scrie și să distribuie cât mai multe materiale despre organizația în cauză. După J.E. Grunig și T. Hunt,

peste 50% din birourile de presă ale instituțiilor guvernamentale, politice, non-profit, culturale practică și în prezent acest model.

Ideile lui Ivy Lee au fost preluate de numeroase firme, care și-au creat departamente proprii de relații publice. Astfel, American Telephone & Telegraph, prima firmă ce a instituționalizat funcția de responsabil cu relațiile publice, a testat reacția opiniei publice la o posibilă mărire de tarify, înainte de a trece la aplicarea ei. Henry Ford a folosit două *tehnici*, ce au rămas și astăzi de bază în practica relațiilor publice: *poziționarea* (ideea că cei care fac primii ceva câștigă creditul public) și *accesibilitatea* (ideea că informațiile trebuie să ajungă repede la presă). Astfel, el s-a prezentat pe sine ca un susținător al omului obișnuit, făcând publicitate pentru modelul T - „mașina ce poate fi cumpărată de oricine”, promovând masiv în presă creșterea salariilor pentru muncitorii săi sau angajând numeroși muncitori de culoare. Totodată, pentru a promova modelul T, el a invitat un reporter de la ziarul *Tribune* din Detroit să îl încerce și să publice un material în exclusivitate și a propus unei personalități sportive celebre, Barney Oldfield, să încerce doborârea recordului de viteză folosind această mașină.

În perioada primului război mondial, guvernul american a depus o activitate intensă de propagandă în vederea mobilizării maselor pentru sprijinirea efortului militar, în acest scop, președintele Wilson a creat Comitetul pentru informații publice, condus de ziaristul George Creel. Acesta a reunit un grup de remarcabili ziariști, cercetători, editori, agenți de presă etc., care au realizat numeroase campanii întemeiate pe manipularea simbolurilor majore ale Americii. Comitetul Creel a creat o nouă generație de practicieni în relațiile publice, care, la terminarea războiului, au înființat birouri proprii și au dezvoltat noi metode de lucru. Totuși, acest model bazat pe o propagandă eficientă a declanșat teama unor cercetători și specialiști americani față de includerea propagandei printre activitățile din domeniul relațiilor publice.

Această generație este dominată de personalitatea lui Edward L. Bernays, care s-a impus atât ca un practician strălucit, cât și ca primul teoretician și profesor de relații publice. Bernays a fost influențat de opera unchiului său, Sigmund Freud, pe care, de altfel, l-a ajutat să-și publice principalele lucrări în Statele Unite. El a conceput relațiile publice ca o știință, folosind cunoștințele din sociologie și psihologie în rezolvarea unor probleme de relații publice, în 1922, Bernays a ținut primul curs de relații publice în cadrul Universității din New York (unde avea o jumătate de normă de profesor la catedra de jurnalism), iar în 1923 a publicat prima lucrare consacrată relațiilor publice, sub titlul *Cristalizarea opiniei publice* (aproape

simultan cu o altă lucrare celebră consacrată aceleiași teme, *Opinia publică* de Walter Lipmann). Dinamic, dar și longeviv, Bernays a fost și autorul a numeroase conferințe și articole de promovare a domeniului relațiilor publice ; în toate el s-a prezentat pe sine ca „părintele fondator al relațiilor publice”, reușind să impună această imagine în conștiința profesioniștilor și a opiniei publice.

Bernays și-a bazat activitatea pe ceea ce el a numit „tehnica consimțământului”, care consta în analiza intereselor și dorințelor publicului și în punerea în lumină a acelor aspecte din activitatea unei organizații care corespund acestora, în consecință, el a schimbat definiția relațiilor publice din „să *informăm* publicul” în „să *înțelegem* publicul”. Această atitudine a orientat specialiștii în relații publice către studierea nevoilor și cerințelor publicului, a atitudinilor, valorilor și comportamentelor acestuia; s-au creat astfel premisele unei comunicări bilaterale, în care activitățile de relații publice se dezvoltă după și pe baza cercetării publicului.

În aceeași perioadă, relațiile publice din SUA au fost dominate de nume precum Rex Harlow, care a aplicat teoriile din sociologie în domeniul relațiilor publice, a pus bazele Consiliului American de Relații Publice și ale *Revistei de Relații Publice*, Benjamin Sonnenberg, care a inițiat sponsorizarea Operei Metropolitane de către firma Texaco, sau John W. Hill, care, împreună cu Don Knowlton, a înființat agenția de relații publice Hill & Knowlton, una dintre cele mai mari agenții din lume, poziționată constant pe primele locuri în clasamentul american al firmelor cu cele mai bune cifre de afaceri.

După J.E. Grunig și T. Hunt (1984) această perioadă marchează apariția modelului de comunicare bilaterală asimetrică; în cadrul acestui model scopul relațiilor publice este identificarea atitudinilor publicului și schimbarea lor în direcția dorită de organizație; el implică practicarea cercetării științifice, cu scopul influențării publicului; activitatea de relații publice devine mai complexă, ea implicând și organizarea de evenimente; după autorii amintiți, în prezent, acest model este folosit îndeosebi în relațiile publice financiar-bancare și în cele din alte domenii ale economiei.

Dezvoltarea economică și nevoia de a comunica mai bine cu publicul au condus la apariția unor departamente de relații publice și în cadrul unor mari firme europene, în Germania, F.A. Krupp l-a angajat pe Adolf Lauter să-i reprezinte interesele și a integrat un asemenea departament în cadrul firmei sale încă din anul 1901. În Anglia, compania Marconi

avea, din 1910, un departament specializat în distribuția de comunicate de presă; în 1911 guvernul englez a declanșat o campanie de relații publice pentru a explica beneficiile asigurărilor, iar în 1925 firma Căile Ferate de Sud a creat pentru prima oară postul de consilier în relații publice.

În acest context, mai pot fi amintite și inovațiile aduse în sfera relațiilor publice de activitatea președintelui F.D. Roosevelt, care a utilizat pentru prima oară radioul ca un mod de comunicare directă cu publicul, devenind celebru prin „sporovăielile” sale în direct cu milioane de ascultători. Această comunicare umaniza, apropia și promova imaginea președintelui, în antiteză cu tehnicile folosite de propaganda hitleristă, în scopul dominării și manipulării publicului.

2.4. Relațiile publice în societatea modernă

După cel de-al doilea război mondial, relațiile publice își conturează o poziție clară, bine definită, în ansamblul diferitelor profesii, devenind o componentă majoră a vieții moderne. Ele își diversifică domeniile de acțiune, tehnicile de lucru, modalitățile de organizare și structurile de formare; în schimb, se omogenizează corpul de valori etice pe care se întemeiază practica profesiei și ansamblul cunoștințelor teoretice din care se revendică relațiile publice.

Aceste evoluții au fost determinate de marile schimbări din viața socială, economică și politică. Societățile dezvoltate sunt societăți cu economii orientate către consum și servicii; în acest sistem pierderea clienților sau a încrederii lor poate avea consecințe fatale pentru firma sau corporația respectivă. Mai multe crize succesive (dintre care cele mai cunoscute sunt Tylenol, Esson-Valdez, Diet Pepsi sau General Motors) au atras atenția asupra importanței încrederii publicului și a rolului relațiilor publice, bazate pe o comunicare bilaterală simetrică, în clădirea și menținerea acestui capital de încredere. Din această cauză, toate întreprinderile și grupurile importante au creat departamente de relații publice sau au angajat firme specializate pentru a le reprezenta interesele. Pe de altă parte, viața politică din ce în ce mai ancorată în modelele democrației, mai complexă, mai vie, mai transparentă a pus partidele, organismele puterii și liderii într-o situație de dependență accentuată de public și de opinia publică. Descentralizarea puterii și creșterea rolului administrațiilor locale, în paralel cu implicarea tot mai intensă a cetățenilor în procesele de luare a deciziilor și (chiar) a gestiunii curente au accentuat necesitatea transmiterii rapide și eficiente a informațiilor și a menținerii unui climat de încredere și mobilizare. Drept urmare, au apărut departamente și birouri de

relații publice în instituțiile guvernamentale, iar consilierii de relații publice au devenit o prezență familiară (deși nu unanim agreată) în anturajul liderilor politici, în sfârșit, amploarea pe care au luat-o acțiunile civice și instituțiile societății civile, precum și nevoia de promovare a acestor cauze (de la cele ecologice la proiectele educative, de la cele umanitare la acțiunile de promovare a valorilor democratice ș.a.m.d.) au generat un nou câmp de acțiune pentru relațiile publice și au solicitat fluxuri sporite de specialiști. La ora actuală, relațiile publice sunt prezente în toate activitățile și momentele sociale și politice importante, în aproape toate instituțiile, în pregătirea și desfășurarea marilor manifestări sportive și culturale, în situațiile de criză și în cele de normalitate, în țările bogate și în țările sărace etc.

Pe de altă parte, noile tehnologii de comunicare oferă suporturi și posibilități de comunicare caracterizate prin fiabilitate, viteză, calitate și capacitate de depozitare din ce în ce mai mari; aceste facilități influențează relațiile publice, oferind noi oportunități de exprimare și noi modalități de exercitare a profesiei.

Practica modernă a relațiilor publice se bazează pe metode de cercetare, inspirate din sociologie și psihologie, care vizează atât publicul unei organizații (pentru a fi stabilite obiectivele publicului), cât și personalul respectivei organizații (pentru a fi stabilite propriile obiective), în urma analizării celor două tipuri de obiective sunt elaborate programe de relații publice, care transmit mesaje către public, în vederea promovării imaginii organizației, a câștigării încrederii și a schimbării atitudinilor și comportamentului publicului.

Pentru realizarea acestor campanii, relațiile publice utilizează tehnici de lucru preluate din activități învecinate, precum marketingul și reclama (*advertising*). De asemenea, specialiștii din acest domeniu fac apel și la teoriile din sfera lingvisticii, retoricii și semioticii și aplică tehnici de comunicare bazate pe cercetările din aceste discipline.

Evoluția actuală a relațiilor publice, supuse influențelor exercitate de factorii prezenți mai sus, a condus la lărgirea rolului specialiștilor din acest domeniu: în prezent, aceștia au în responsabilitate sfere de activitate noi, precum managementul problemelor, afacerile publice, relațiile cu comunitatea, *lobby-ul*, relațiile cu publicurile implicate, comunicarea cu salariații etc. *Această lărgire a funcțiilor nu a implicat angajarea mai multor specialiști, ci multiplicarea competențelor și a tipurilor de activități care definesc profilul specialiștilor din relațiile publice.*

În organizațiile moderne, practicienii din relațiile publice joacă un rol dublu : pe de o parte sunt consilieri ai conducerii organizației, iar pe de altă parte sunt specialiști în

comunicare, având misiunea de a prezenta publicului politica organizației. Astfel, ei sunt implicați atât în stabilirea strategiei unei organizații, cât și în transmiterea acestei strategii către public. Misiune complexă, care așază multiple responsabilități pe umerii practicienilor din relațiile publice. Trebuie spus însă că, în același timp, multiplicarea activităților subsumate relațiilor publice duce nu numai la lărgirea sferei acestora, ci și la o slăbire a identității profesionale a celor care practică aceste activități.

Pentru J.E. Grunig și T. Hunt (1984) aceste evoluții permit impunerea modelului de comunicare bilaterală simetrică; cei doi autori consideră că Edward L. Barneys este pionierul modelului, în care relațiile publice au scopul de a deschide organizația către public; ele acționează pe două planuri, transmițând publicului informațiile despre organizație și aducând în fața conducerii organizației ideile, valorile, temerile și așteptările publicului; în acest scop, specialiștii folosesc multiple metode de cercetare ; relațiile publice bazate pe respectivul model nu sunt preocupate de controlarea mass-media sau a publicului, ci de stabilirea unei atmosfere de înțelegere între organizație și public.

Dezvoltarea relațiilor publice moderne se caracterizează prin câteva *evoluții majore*:

- *creșterea numărului de programe de relații publice* din economie, viața socială și politică, activitatea guvernamentală, lupta sindicală, acțiunea organizațiilor neguvernamentale, a instituțiilor religioase, de cultură sau educaționale;

- *explozia publicațiilor* consacrate relațiilor publice: cărți, reviste, articole de specialitate; creșterea numerică rapidă a forumurilor de dezbatere și a organizațiilor profesionale;

- *dezvoltarea și amplificarea formelor de pregătire profesională* ; la ora actuală relațiile publice nu se mai învață „pe teren”, de la practicieni rutinați (și, poate, plafonați), ci în sisteme educaționale complexe: programe universitare de lungă și scurtă durată, programe post-universitare, școli de reconversie profesională sau de reciclare, sisteme de învățământ la distanță etc.;

- *internaționalizarea practicilor și a standardelor acestei profesii*; organizațiile și asociațiile profesionale au depășit atât granițele naționale, cât și cele continentale, promovând valorile profesionale comune; în plus, globalizarea și trustizarea au dus la circulația specialiștilor și unificarea practicilor; la acest efect a contribuit și circulația lucrărilor de

specialitate devenite „clasice”, a programelor de învățământ și a revistelor profesionale și științifice;

- *creșterea responsabilității profesionale*; datorită prezenței și importanței relațiilor publice în cele mai diverse domenii, s-a creat un orizont de așteptare, care îi obligă pe practicieni să adopte un comportament profesional și etic; în plus, unele erori sau acțiuni indiferente la dimensiunea deontologică ale unor firme de relații publice, precum și atacurile permanente ale jurnaliștilor și ale unor teoreticieni au așezat această profesie în „vizorul” opiniei publice, fapt care solicită un surplus de responsabilitate, dăruire și profesionalism.

Pornind de la asemenea realități, cercetătorii din domeniu consideră că societatea modernă, definită prin numărul mare de membri și prin complexitatea organizațională, nu ar putea funcționa fără relațiile publice. Prin strategiile și programele de comunicare pe care le dezvoltă, acestea contribuie la crearea unor legături de încredere între diversele organizații și numeroasele publicuri care le înconjoară, facilitând realizarea unor relații interactive între diferitele niveluri ale societății.

Departamente și firme de relații publice

Așa cum am arătat în primul capitol, structurile în care specialiștii își pot desfășura activitatea sunt departamentele de relații publice ale diverselor organizații sau firmele de consultanță de relații publice.

1. Departamentele de relații publice

Aceste departamente sunt organizate în funcție de mediul în care activează organizația, de obiectivele ei, de bugetul disponibil, de mărimea organizației. W.S. Dunn (1984, p. 64) propune o listă de patru *factori* care influențează organizarea departamentului de relații publice:

a) *Misiune și obiective*: scopurile departamentului de relații publice trebuie să reflecte scopurile conducerii; schimbarea acestora din urmă sau concentrarea atenției conducerii pe o anumită problemă pot duce la schimbarea componenței departamentului (o politică de contacte permanente cu mass-media ar putea duce, de exemplu, la angajarea unui specialist în relațiile cu presa).

b) *Genul de produse și servicii* pe care este axată o organizație exercită o influență specifică asupra structurii departamentului. Firmele industriale sau cele care produc armament, de exemplu, pun mai mult accentul pe relațiile publice, organizațiile non-guvernamentale au nevoie de specialiști în strângerea de fonduri, iar firmele care produc bunuri de larg consum, mai preocupate de publicitate, încearcă să întărească efectele reclamelor prin relații publice.

d) *Tipul de operațiuni și extinderea geografică* a unei firme au un anumit efect asupra structurii departamentului de relații publice. Astfel, dacă este vorba de o firmă care implică, în activitatea ei, procese care ar putea dăuna mediului, acea firmă ar putea dezvolta grupuri de management al crizei, pentru a acționa cât mai eficient în cazul unui dezastru ecologic, inclusiv din punctul de vedere al comunicării cu publicurile afectate sau cu mass-media. O firmă care are filiale în mai multe țări ar putea avea câte un specialist de relații publice în fiecare filială și un departament în zona sediului central, care să coordoneze activitățile.

e) *Prezența pe piață sau vizibilitatea organizației*. Cu cât aceasta este mai mare, mai cunoscută sau are o cotă de piață mai mare, deci un mediu mai complex de desfășurare a activității, cu atât mai mult va avea nevoie de un departament de relații publice mai puternic.

Departamentul de relații publice are rolul de a asigura comunicarea internă și externă a organizației, astfel încât printr-o comunicare eficientă să se câștige și să se mențină încrederea diferitelor categorii de public ; în acest fel, organizația va beneficia, la nivelul opiniei publice, de o imagine pozitivă. Funcțiile departamentului de relații publice depind de structura organizației, de viziunea conducerii asupra rolului departamentului, de calitățile și abilitățile profesionale ale directorului de relații publice: specialiștii în relații publice pot face parte dintr-un departament subordonat direct conducerii sau dintr-unul subordonat unui alt departament, spre exemplu de marketing, de publicitate sau de resurse umane. Marile departamente de profil pot fi împărțite în secții specializate: relațiile cu presa, relațiile cu investitorii, relațiile cu consumatorii, relațiile cu agențiile guvernamentale, relațiile cu comunitatea, relațiile cu personalul angajat etc.

După C. Schneider (1993, p. 16), departamentele de relații publice pot avea următoarele sarcini:

- a) să construiască și să impună imaginea organizației;
- b) să stabilească relații bune cu publicurile organizației;
- c) să rezolve problemele care țin de comunicare sau care pot fi soluționate prin comunicare.

Detaliind aceste roluri, putem spune că departamentul de relații publice are sarcini legate de:

- a) anticiparea reacțiilor opiniei publice și analiza *feed-back-ului*;
- b) consilierea conducerii;
- c) stabilirea și implementarea programelor de relații publice;
- d) evaluarea acestor programe;
- e) monitorizarea presei și relația cu mass-media;
- f) coordonarea comunicării interne;
- g) organizarea evenimentelor;
- h) identificarea problemelor organizației și asigurarea legăturilor comunicaționale dintre conducere și publicurile interne sau externe;
- i) gestionarea, din punctul de vedere al comunicării, a situațiilor de criză.

În cazul în care conducerea unei organizații a ajuns la concluzia că este necesară înființarea unui departament de relații publice, ea trebuie să țină seama de următoarele aspecte: stabilirea numelui sub care va funcționa departamentul ; fixarea locului unde își va desfășura activitatea; definirea structurii organizatorice (în raport cu tipurile de activități pe care urmează să le desfășoare) ; identificarea poziției departamentului în cadrul ierarhiilor din organizație. Astfel, este important ca spațiul repartizat să fie corespunzător, în raport cu numărul membrilor și echipamentele alocate; biroul departamentului de relații publice trebuie să fie în sediul central, astfel încât echipa să fie aproape de factorii de decizie, în felul acesta, ea va putea să comunice direct cu liderul organizației și cu ceilalți șefi de departamente, va putea să culeagă și să transmită informații în mod rapid.

În ceea ce privește denumirea, s-a constatat că departamentele care desfășoară activități de relații publice se regăsesc sub titulaturi foarte variate, într-un studiu realizat în SUA s-a constatat că, deși formula „relații publice” începe să fie înlocuită de alți termeni, 30% dintre departamente folosesc această titulatură tradițională, 20% o utilizează pe cea de *corporale*

communication sau *communication*, 8% se identifică prin *public affairs*, iar alte 8% se numesc *advertising public relations* (Wilcox și colab., 1992, p. 69). În România sunt utilizate formule ca „departament de relații publice”, „departament de comunicare” sau „departament de imagine”. Cred că titulatura aleasă nu este deosebit de importantă; esențial este ca tipul de activități care se desfășoară să corespundă cu titulatura departamentului. Adeseori se întâlnesc (chiar la „case mari”) situații în care titulatura este „departament de relații cu publicul”, iar activitatea este de relații publice, sau, invers, titulatura este de „departament de relații publice”, dar, de fapt, se desfășoară activități de relații cu publicul.

Nu există un model standard de organizare a departamentului de relații publice. Structura acestuia depinde de dimensiunea organizației, de tipul și amploarea activităților, precum și de mediul în care lucrează organizația. Există departamente formate din una sau două persoane, dar și departamente cu peste 200 de angajați. S-a constatat că, în medie, în majoritatea departamentelor lucrează circa 10 specialiști.

În general, *schema de organizare* a unui asemenea departament (indiferent de mărimea acestuia) cuprinde următoarele *poziții*:

- Șeful departamentului: acesta planifică și conduce programele de relații publice, consiliază liderii organizației, ia decizii în ceea ce privește politica de comunicare a organizației, administrează personalul din cadrul departamentului și stabilește programele de relații publice și bugetele acestora.

- Specialiștii în comunicare: cel mai adesea, aceștia se ocupă de scrierea și editarea de mesaje (comunicate de presă, scrisori, alocuțiuni și declarații, rapoarte de activitate, *newsletters* etc.); ei nu iau decizii privind strategiile comunicaționale, ci aplică deciziile conducerii. Pe lângă aceștia, în cadrul departamentului pot funcționa și specialiști media (care asigură legăturile cu presa) sau specialiști care se ocupă de relațiile de comunicare cu diferite categorii de public, care creează și organizează evenimente sau reprezintă organizația la diferite evenimente și creează oportunități de comunicare pentru organizație.

În mod normal, conducătorul departamentului de relații publice trebuie să facă parte din conducerea organizației și să aibă statut de manager (director, vicepreședinte). Relațiile publice afectează activitatea întregii organizații: de aceea, cel care le concepe și le implementează trebuie să lucreze în strânsă legătură cu liderii organizației și să beneficieze de sprijinul acestora, în plus, decizia finală trebuie să aparțină conducerii organizației. Directorii acestor

departamente elaborează strategiile de comunicare și asigură coerența aplicării lor, consiliază liderii organizației în probleme de comunicare, pot fi purtători de cuvânt ai întreprinderii și joacă un rol-cheie în situațiile de criză. Prin activitatea lor, directorii departamentelor de relații publice ai diverselor organizații tind să fie *manageri de comunicare strategică*, mai degrabă decât tehnicieni în comunicare, în organizațiile complexe, care își desfășoară activitatea într-un mediu competitiv, directorul departamentului de relații publice se află în imediata apropiere a conducerii, ajutând la luarea deciziilor referitoare la acțiunile cu impact asupra opiniei publice sau la formele de creare și fixare a imaginii de firmă, în organizațiile de dimensiuni mai mici, care nu sunt supuse unei presiuni mari din partea publicului, există mai degrabă tehnicieni de relații publice, care desfășoară îndeosebi activități de rutină.

Este posibil ca în cadrul unei organizații să apară stări conflictuale între conducerea acesteia și specialiștii în relații publice, în cele mai multe cazuri aceste stări sunt generate de neînțelegerea sau neacceptarea, din partea unor cadre de conducere, a rolului relațiilor publice în viața organizației. Astfel, în timp ce managerii sunt interesați de fidelitatea față de organizație și de protejarea acesteia în situații dificile (de criză), specialiștii în relații publice pun adeseori în prim-plan principiile etice ale profesiei, fapt care implică responsabilitatea socială, asigurarea transparenței, dezvăluirea adevărului, garantarea accesului la informații și asumarea răspunderii.

Neînțelegerile nu apar doar la nivel înalt (acolo unde se iau deciziile), ci și la nivelurile operative ; D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, p. 75) consideră că departamentul de relații publice poate să intre în conflict cu departamente precum cele juridice, de resurse umane, de marketing sau de publicitate. Departamentul juridic va verifica fiecare document emis de departamentul de relații publice, din perspectiva consecințelor juridice, pentru a nu putea fi folosit împotriva organizației într-un proces ; juriștii pot cere rescrierea unor materiale sau chiar schimbarea strategiilor. De exemplu, în anumite situații de criză, provocate de accidente, juriștii se pot împotrivi asumării vinovăției, căci aceasta ar putea oferi argumente victimelor, care vor intenta procese și vor forța organizația să plătească despăgubiri foarte mari. Acest fapt este atât împotriva principiilor etice din relațiile publice, cât și a unor strategii de reducere a impactului negativ al crizei, care se bazează pe informarea corectă a publicului și asumarea răspunderii. Departamentul de resurse umane consideră că intră în atribuțiile lui să se ocupe de comunicarea internă și să controleze fluxul de informații din interiorul organizației.

Departamentul de relații publice consideră că cei de la resurse umane au rolul de a selecta personalul și de a supraveghea, în sens larg, relațiile dintre oameni; comunicarea internă trebuie însă gestionată de specialiștii în comunicare. Departamentele de marketing sau cele de publicitate sunt în permanentă concurență cu cel de relații publice pentru obținerea fondurilor necesare comunicării externe; această concurență le face, adesea, să uite că obiectivele lor sunt foarte diferite. Astfel, cei de la publicitate sau marketing doresc să convingă publicul să achiziționeze produsele sau serviciile oferite de organizație sau să identifice noi piețe, în timp ce relațiile publice au ca obiectiv major câștigarea încrederii diferitelor categorii de public. Pentru evitarea acestor conflicte este necesar ca șefii acestor departamente să fie egali ca poziție și să fie sub directa subordonare a managerului organizației. De asemenea, trebuie stabilite cu precizie caietele de sarcini, care stipulează datoriile și sferile de responsabilitate ale fiecărui departament. Și, nu în ultimul rând, șefii acestor departamente trebuie să înțeleagă că este esențial ca ei să colaboreze pentru a facilita schimbul de informații, armonizarea strategiilor și eficiența acțiunilor.

Crearea unui departament de relații publice aduce anumite *avantaje* :

a) familiaritatea cu problemele organizației: membru departamentului cunosc bine istoria, succesele sau dificultățile organizației, angajații și colaboratorii ei, ceea ce îi ajută să identifice modalitățile de acțiune cele mai eficiente ; de asemenea, ei pot să descopere rapid problemele cu care se confruntă organizația, cauzele acestora (nu totdeauna imediat vizibile) și pot astfel să găsească soluțiile adecvate ;

b) comunicarea în interiorul organizației: aceasta este acum directă și nemijlocită ; fiind în interiorul organizației, specialiștii în relații publice îi cunosc bine pe ceilalți angajați, știu cum să li se adreseze, știu de unde pot obține acele informații relevante din punctul de vedere al relațiilor publice; în plus, această poziționare creează relații de comunicare directe între conducerea organizației și șeful departamentului, fapt care conduce la rezolvarea mai rapidă a problemelor de relații publice ;

c) spiritul de echipă : membrii departamentului au sentimentul că fac parte din marea „familie” a organizației ; acest fapt asigură un grad sporit de loialitate ;

d) disponibilitatea permanentă : ca angajați ai organizației membrii departamentului trebuie să fie oricând la dispoziția conducerii acesteia ;

e) costurile scăzute : în unele situații (mai ales în cazul organizațiilor complexe) este mult mai avantajos să ai un departament propriu decât să închei contracte cu firme specializate, contracte adeseori foarte costisitoare.

Existența departamentului de relații publice în strânsă asociere cu viața de zi cu zi a unei organizații implică și anumite *dezavantaje* :

a) lipsă de obiectivitate : fiind prea aproape de activitatea cotidiană și interesele organizației membrii departamentului riscă să devină subiectivi („avocați” ai organizației) și să nu mai poată percepe cu luciditate problemele organizației ;

b) absența unei experiențe bogate în domeniul relațiilor publice : cei care lucrează numai în acea organizație ajung să își limiteze sferile de competență la problemele curente și riscă să nu aibă reacții adecvate în cazul unor situații ieșite din comun ;

c) supraîncărcarea departamentului cu diverse sarcini, mai ales de cercetare și planificare : acest fapt poate duce la o scădere a calității programelor și eficienței acestora ;

d) pierderea autonomiei profesionale : apropierea de conducerea organizației poate da naștere la o relație de tipul dominare-supunere, departamentul de relații publice fiind încărcat cu sarcini minore; de asemenea, se poate întâmpla ca specialiștii de relații publice să fie confrunțați cu roluri și misiuni confuze, derivate din viziunea greșită a conducerii asupra activității lor.

Angajații unui departament de relații publice pot avea salarii bune și beneficii importante și pot dispune de resurse mari, dar ei se confruntă cu un proces lent de aprobare a programelor. Dacă se găsesc într-un departament mic, ei nu pot să avanseze profesional sau ierarhic și trebuie să ducă la îndeplinire mai ales operațiuni de rutină, care îi stimulează puțin din punct de vedere profesional, în plus, fuzionările de firme și scăderile de personal afectează printre primele departamentul de relații publice (Wilcox și colab., 1992, p. 78).

2. Firmele de relații publice

Firmele de această factură oferă diverse servicii cum ar fi:

- activități de cercetare pentru stabilirea diferitelor categorii de public ale unei organizații, a atitudinilor acestora față de o organizație sau pentru identificarea problemelor de comunicare (internă sau externă) cu care se confruntă o organizație;

- planificarea, implementarea, evaluarea campaniilor de relații publice;

- pregătirea mesajelor de relații publice: materiale scrise (prezentări, broșuri, *newsletter*, pliante, documente pentru presă), materiale audiovizuale sau mesaje orale;
- asigurarea unor sesiuni de *training* în domeniul relațiilor publice pentru echipele manageriale sau alți membri ai organizației;
- organizarea relației cu mass-media;
- organizarea de evenimente de presă (conferințe de presă, interviuri, inaugurări, vizite de presă) sau a unor evenimente speciale (aniversări, comemorări, simpozioane, seminarii etc.);
- stabilirea strategiilor de promovare a unor produse sau servicii;
- consilierea managerilor unei organizații în ceea ce privește comunicarea internă, pentru creșterea fidelității și motivației angajaților;
- oferirea de servicii de relații publice specializate pentru anumite domenii (financiar-bancar, politic, turism, *lobby*, *fund-raising* etc.);
- gestionarea situațiilor de criză.

Prima firmă de relații publice, Publicity Bureau, a fost înființată în 1900, în Boston. Ulterior, firmele de relații publice s-au dezvoltat rapid, datorită, cererii de informație, creșterii controlului legislativ, dezvoltării industriei și amplificării rolului mass-media. În prezent este preferat termenul „firmă de relații publice” în loc de „birou” sau „agenție”, pentru că specialiștii de relații publice pun accentul pe activitatea de sfătuire a conducerii unei organizații ; acest lucru înseamnă că ei nu sunt „agenți”, adică nu fac ceva în locul celor care i-au angajat. Practicienii de relații publice nu mai răspund la întrebarea: cum să spun ce vreau să spun?, ci răspund din ce în ce mai des la întrebarea: ce să fac pentru a-mi atinge scopurile ? (Wilcox și colab., 1992, pp. 79- 81).

După Chester Burger (*apud* Baskin, Aronoff, 1992, p. 14), firmele de consultanță în relații publice ar trebui angajate de organizații, chiar dacă acestea au un departament de acest fel, din două motive: a) lipsa de experiență -ar trebui angajată o firmă atunci când organizația nu a mai avut de-a face cu un anumit tip de program de relații publice; b) lipsa de contacte - departamentul de relații publice al unei organizații nu se află, de obicei, plasat în centrul comunicațional și financiar de interes (fie el al regiunii, al țării respective sau la nivel global).

Orice firmă de relații publice oferă câteva avantaje generale (vezi Cutlip și colab., 1994, p. 82; W.S. Dunn, 1986, pp. 54-55 ; Wilcox și colab., 1992, p. 87):

- contacte aduse la zi cu liderii de opinie ai momentului, inclusiv cu reprezentanții mass-media;

- credibilitatea numelui firmei, care poate conferi credibilitate și organizației-client;

- accesul la o varietate de experți pe care organizația nu îi are și nu i-ar putea angaja permanent (ea nu are nevoie de ei decât pentru asemenea programe); în schimb, o firmă oferă servicii foarte specializate, care răspund la o mare varietate de situații;

- costuri convenabile: angajarea unei firme este o decizie bună din punct de vedere economic, mai ales atunci când se urmărește obținerea unei strategii de comunicare, pe o problemă punctuală; activitățile de rutină pot fi îndeplinite mai ieftin și mai eficient de angajații departamentului de relații publice al organizației respective;

- analize obiective: experții unei firme pot oferi o judecată independentă, din afară, în evaluarea problemelor organizației;

- varietatea tipurilor de experiențe în cazuri asemănătoare;

- flexibilitatea: conducerea firmei este obligată să acorde mai multă importanță relațiilor publice în interesul organizației-client.

Firmele de relații publice pot să se confrunte cu opoziția internă a organizațiilor care le angajează. Dincolo de rezistența la schimbare a celor din departamentul de relații publice al organizației respective, există două motive bine întemeiate referitoare la dezavantajele acestei cooperări:

- lipsa de informație și de înțelegere: firma de relații publice nu poate cunoaște în întregime problemele și situația organizației; în plus, personalul organizației poate avea rețineri față de specialiștii din afară și poate bloca accesul la anumite informații;

- lipsă de timp : firma de relații publice are nevoie de timp suficient și de un buget corespunzător pentru a efectua diverse cercetări și a ajunge să cunoască organizația respectivă: de-abia după aceasta ea poate stabili un program eficient; absența acestor date conduce la tratarea superficială a cazului particular al organizației care a angajat-o.

Pe de altă parte, firma de relații publice se poate confrunta cu indisponibilitatea conducerii organizației, care nu are timp sau resurse să explice care sunt problemele de care se lovește și care este situația exactă în care se găsește (Cutlip și colab., 1994, p. 83).

Nu există o organizare standard pentru firmele de relații publice : aceasta se face în funcție de viziunea conducerii și de tipurile de servicii oferite clienților sau de nevoile de

la un moment dat ale diverșilor clienți, în general, o firmă este condusă de un director, care trasează politica generală și este purtătorul de cuvânt. Următoarea poziție este cea de *account executive*: acesta este cel care sfătuiește clienții, definește problemele și publicurile--cheie, trasează un plan de comunicare adecvat problemei cu care se confruntă clientul și îl pune în aplicare folosind resursele firmei. Firmele cuprind un anumit număr de specialiști de creație - scriitori, graficieni, producători TV, artiști - care concep și produc mesajele de relații publice. Specialiștii media studiază caracteristicile și disponibilitățile canalelor de comunicare și le aleg pe cele mai potrivite. Mai pot exista specialiști de cercetare, de relații guvernamentale, de servicii financiare sau de servicii de marketing (W.S. Dunn, 1986, pp. 57-59). Unele firme de relații publice apelează la serviciile altor firme pentru anumite activități, de la producerea propriu-zisă de materiale de relații publice la cercetarea publicurilor.

Pentru a rezista pe o piață din ce în ce mai concurențială, firmele de relații publice tind fie către extinderea în arii geografice mai ample (globalizarea), fie către specializarea pe un anumit tip de servicii, ori în lărgirea paletei de servicii, prin depășirea sferei stricte a relațiilor publice. Acest fenomen a început în anii '70, când firma de relații publice *Cari Byoir & Associates* a fuzionat cu agenția de publicitate *Foot, Cone & Belding*; exemplul lor a fost urmat de multe dintre firmele cu filiale la nivel global, astfel încât unii specialiști au vorbit de apariția unor „supermarketuri ale comunicării”. Există avantaje incontestabile ale asocierii unei firme de relații publice cu o agenție de publicitate. Unul ar fi păstrarea vechilor clienți și găsirea altora noi, care consideră importantă ideea coordonării mesajelor de publicitate cu cele de relații publice. Cei care planifică asemenea strategii de comunicare generale pot avea o viziune unitară, pe de o parte, și o experiență multidisciplinară, pe de alta. Din punct de vedere economic, o asemenea asociere este profitabilă pentru că salariile și bonusurile angajaților de relații publice pot fi mai mari (în agențiile de publicitate profiturile sunt mai mari, datorită comisioanelor pentru plasarea în mass-media a reclamelor). Un alt avantaj este accesul la o cercetare mai bună - firmele de publicitate pot avea până la 10% dintre angajați în departamentul de cercetare; în plus, ele pot vinde altor clienți rezultatele cercetărilor lor. De asemenea, agențiile de publicitate au expertiză în managementul general al firmei și în programele internaționale.

După fuziunile între firmele de relații publice și agențiile de publicitate, unele firme au încercat să-și păstreze independența, pentru a nu pierde clienții din acest domeniu: acum firmele de relații publice încep să aibă clienți care nu apelează și la serviciile de publicitate. Firmele independente nu au probleme cu separarea materialelor de publicitate și de relații publice în presă -pentru că altfel există riscul ca numai clienții cu bugete mari, care cumpără mult spațiu pentru publicitate, să aibă o presă favorabilă, în firmele independente există mai puțină birocrație, adică mai puține niveluri de decizie. Aceasta are ca efect decizii mai rapide, o atenție mai mare pentru problemele clientului și un sistem mai liber de recomandări pentru client. Clienții care apelează la firme specializate numai în relațiile publice (și fac apel la alte firme pentru publicitate) obțin astfel mai multe alternative pentru proiectele lor de comunicare (W.S. Dunn, 1986, pp. 60-61).

O firmă de relații publice poate adopta trei moduri de plată. Cel mai avantajos pentru firmă este *plata cu ora*, pe persoana implicată în proiect - în funcție de experiența și munca desfășurată - la care se adaugă cheltuielile suplimentare (închiriere de mașini, deplasări, note de plată la restaurant). O altă modalitate este *plata fixă lunară* - cu specificarea orelor suplimentare și a cheltuielilor suplimentare, care vor fi plătite separat. O ultimă modalitate este *plata fixă pe proiect*, preferată de organizațiile-client, care își pot calcula astfel bugetele de comunicare, dar dificilă pentru firme, care nu pot estima cu exactitate costurile. Pentru plata cu ora, firmele cer de 3 până la 5 ori suma pe care o vor da angajatului, pentru că la salarii se adaugă cheltuielile de întreținere a firmei și profitul (între 18 și 22%). Atunci când este vorba de producerea de materiale de relații publice, firma adaugă un procent de 15-20% pentru facilitare și supervizare - oricum, firma de relații publice obține reduceri importante prin negocieri cu firmele de producție respective (Wilcox și colab., 1992, pp. 90-91).

Angajatul unei firme de relații publice se confruntă cu o diversitate foarte mare de probleme de relații publice, deci poate avea satisfacții profesionale sporite. El are însă mulți clienți de care trebuie să se ocupe în același timp, trebuie să facă ore suplimentare și are o relație dificilă cu clienții care nu știu ce poate și ce nu poate face o firmă de relații publice, în plus, el se confruntă cu birocrația legată de justificarea constantă a muncii (în SUA, el trebuie să detalieze activitatea sa zilnică, câteodată pe unități de 15 minute, pentru a putea arăta câte ore a lucrat pentru fiecare client - Wilcox și colab., 1992, p. 85).

3. Calitățile unui specialist în relații publice

Indiferent unde lucrează, un specialist în relații publice trebuie să îndeplinească anumite activități specifice, care cer, pe lângă cunoștințele profesionale de bază și anumite calități. J.E. Grunig și T. Hunt (1984, pp. 114-115) arată că dacă un specialist în relații publice ar fi întrebat care sunt obiectivele lui, el ar identifica următoarea listă:

- a) să obțină și să păstreze o imagine pozitivă a organizației pentru care lucrează;
- b) să câștige încrederea publicului în acea organizație;
- c) să obțină atenția mass-media;
- d) să influențeze, atunci când este cazul, atitudinile publicului față de organizație;
- e) să transmită cât mai multe materiale de relații publice diverselor publi-curii vizate;
- f) să contribuie la creșterea fidelității, moralității și motivației membrilor din organizația pentru care lucrează;
- g) să amelioreze comunicarea în interiorul organizației, ajutând diferitele departamente ale acesteia să-și rezolve problemele de comunicare;
- h) să identifice corect problemele de relații publice și să găsească cele mai bune soluții pentru rezolvarea acestora.

Pentru a atinge toate aceste obiective, pentru a face față cu succes diverselor probleme de comunicare ce apar în activitatea de zi cu zi a unei organizații, specialiștii trebuie să posede anumite *calități* (native ori dobândite):

- sociabilitatea: trebuie să poată stabili cu ușurință contacte umane, să nu fie persoane timide, emotive sau arogante;
- tactul: trebuie să dea dovadă de răbdare, amabilitate, de simțul umorului, de abilitatea de a ceda în unele privințe, de a nu fi rigizi;
- memoria și capacitatea de a reține ușor fapte, date, nume, figuri etc.;
- prezență de spirit, intuiție, imaginație în rezolvarea unor situații neprevăzute ;
- rapiditate în gândire și în luarea deciziilor;
- capacitate de analiză și sinteză;
- simț de organizare;
- onestitate, corectitudine, obiectivitate;
- abilități de comunicare scrisă și orală;

- capacitatea de a prezenta simplu și clar, într-un limbaj accesibil publicului larg, idei sau mesaje specifice diverselor domenii și limbaje specializate;

- putere de muncă și capacitatea de a fi disponibili la orice oră; ușurința de a se adapta programelor de muncă neregulate.

Pe lângă aceste calități, specialistul în relații publice trebuie să aibă o bună pregătire teoretică și o cultură generală solidă. De aceea este important să urmeze cursuri de specialitate în domeniul comunicării sau al jurnalismului și să aibă cunoștințe de management, planificare, economie, resurse umane. El trebuie să-și însușească tehnicile de cercetare specifice din științele sociale și să stăpânească cel puțin o limbă străină, în plus, cei care s-au specializat în relațiile publice sectoriale (financiar-bancare, politice, guvernamentale, administrative etc.) trebuie să posede cunoștințele specifice acestor domenii.

Campaniile de relații publice

Majoritatea oamenilor cred că o campanie de relații publice înseamnă o serie de pliante, broșuri, întâlniri cu publicul, comunicate și conferințe de presă și alte asemenea activități. Acest punct de vedere pune accentul pe produsul finit și nu pe activitatea de concepție, pe etapele de pregătire și, ulterior, evaluare, deci nu pe *procesul* implicat în dezvoltarea acestui tip de produs, adică, altfel spus, pe munca de cercetare și concepție, de elaborare a programului și de transpunere în practică, precum și de evaluare permanentă a etapelor efectuate.

1. Definiții, tipologii, caracteristici

1.1. Noțiuni fundamentale

În cea mai sintetică definiție,

...campania de relații publice este un efort susținut al unei organizații pentru a construi relații sociale demne de încredere, cu scopul de a atinge anumite obiective (determinate în urma unor cercetări), efort bazat pe aplicarea unor strategii de comunicare și evaluarea rezultatelor obținute (R. Kendall, 1992, p. 3).

După W.S. Dunn (1986, p. 190) o asemenea campanie constă în:

...analiza situației comunicării și a marketingului și înțelegerea comportamentului consumatorului, într-un efort de a dezvolta strategii pentru folosirea mass-media, a mesajelor și a bugetelor alocate și pentru a oferi un plan pentru a obține avantaje din această situație.

La rândul lor D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk (1993, p. 474) propun următoarea definiție:

Campaniile sunt eforturi ample, coordonate și orientate către realizarea unor obiective specifice sau a unor ansambluri de obiective corelate, care vor permite unei organizații să-și atingă țelurile fixate ca (sau printr-o) declarație de principii (*mission statement*).

Observăm că în aceste definiții apar frecvent referiri la concepte precum *obiective*, *scopuri* sau *declarație de principii*; pentru a evita confuziile considerăm necesară o succintă definiție a acestora (vezi D.W. Guth, C. Marsh, 2000, pp. 20-21, 239-233; S.M. Cutlip și colab., 1994, pp. 350-352; J.E. Grunig, T. Hunt, 1994, pp. 25-27). Astfel:

- *Scopurile* sunt definite ca rezultatele globale pe care o organizație speră să le obțină prin activitatea ei.

- *Obiectivele* sunt reprezentate de acțiuni și etape specifice care măsoară progresul făcut în atingerea scopurilor; obiectivele trebuie să fie foarte concrete și să se poată măsura; de asemenea, ele trebuie să aducă o contribuție semnificativă la realizarea scopurilor și să aibă termene specifice de execuție. Spre exemplu, o organizație de caritate are ca scop să ajute copiii cu handicap locomotor; pentru a îndeplini acest scop ea își propune diferite obiective, între care și construirea unui centru de recuperare, trimiterea copiilor în tabere de vacanță, pregătirea lor pentru diferite meserii adecvate handicapului respectiv; pentru a atinge aceste obiective organizația va promova, între altele, o campanie de strângere de fonduri și o campanie de relații publice pentru a sensibiliza opinia publică.

- *Declarația de principii* este constituită de un text scurt în care sunt prezentate valorile majore ale unei organizații, scopurile pe care le are, locul și responsabilitatea ei între celelalte organizații asemănătoare și în societate în general:

„Declarațiile de principii conțin angajamente publice referitoare la obligațiile civice și la responsabilitățile sociale. [...] Ele sunt o mărturie a idealurilor și valorilor care inspiră o organizație și au scopul să ofere o direcție și un sens pentru activitățile acesteia” (S.M. Cutlip și colab., 1994, p. 350). Declarațiile de principii sunt foarte importante pentru specialiștii în relațiile publice; definind valorile, scopurile, obligațiile, responsabilitățile unei organizații, ele

o fac vizibilă și transparentă pentru societate și facilitează procesele de comunicare; totodată, prin definirea acestor elemente, oferă un cadru general, în interiorul căruia programele sau campaniile de relații publice pot să-și fixeze cu ușurință scopuri și obiective specifice. Pentru a realiza o declarație de principii coerentă este necesar să ne punem câteva întrebări majore:

1. *De ce existăm ?*

2. *Pentru ce vrem să fie cunoscută, în prezent și în viitor, organizația noastră ?*

3. *Ce trebuie să aștepte publicările noastre de la organizație ?*

4. *Care sunt prioritățile noastre ?*

5. *Unde vrem să ajungem, cu cine vrem să colaborăm în acest traseu ?*

6. *Care va fi rolul nostru în comunitate și în domeniul specific de activitate ? 1. Cui îi aparține organizația ?*

8. *Către cine avem obligații ?*

9. *De ce ar putea dori cineva să lucreze pentru organizația noastră ?*

Iată spre exemplu *Declația de principii* („Credo"-ui) cunoscutei companii de produse farmaceutice Johnston & Johnston:

Credem că avem o mare răspundere față de doctori, asistente medicale, pacienți, față de mame și de toți aceia care folosesc produsele noastre. Trebuie să ne străduim să reducem costurile pentru a menține prețuri acceptabile. Doleanțele consumatorilor trebuie satisfăcute cu promptitudine și acuratețe. Distribuitorii noștri trebuie să aibă șansa de a avea un profit corect. Suntem responsabili față de angajații noștri, femeile și bărbații care muncesc pentru noi în întreaga lume. Fiecare angajat trebuie tratat individual. Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritele. Ei trebuie să aibă sentimentul securității locului de muncă. Salariile trebuie să fie corecte, iar condițiile de muncă adecvate, curate și sigure. Angajații noștri trebuie să fie liberi să-și exprime sugestiile sau nemulțumirile. Trebuie să existe șanse egale de angajare și promovare pentru cei care au calificările necesare. Suntem responsabili față de comunitatea în care muncim și trăim. Trebuie să fim buni cetățeni, să sprijinim munca de calitate și să ne plătim corect impozitele. Trebuie să încurajăm inițiativele civice, pentru o sănătate și educație mai bune. Trebuie să menținem în ordine proprietatea pe care avem privilegiul să o folosim, protejând mediul și resursele naturale. Responsabilitatea noastră finală este față de acționarii noștri. Afacerile trebuie să aducă un profit bun. Trebuie să experimentăm noi idei. Cercetarea trebuie continuată, iar programele inovatoare trebuie dezvoltate, acceptând în același timp costurile care

derivă din greșelile noastre. Trebuie procurate noi echipamente, noi facilități și trebuie lansate noi produse. Dacă operăm cu aceste principii, acționarii noștri vor obține rezultate bune.

Sau *Declarația de principii* adoptată în 1993 de Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării a Universității din București:

Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării își propune: a) să prezinte studenților bazele comunicării de masă, tehnicile de lucru și exigențele morale ale jurnalismului, înțeles ca reflectare curentă și rațională, prin presa scrisă sau audiovizuală, a evenimentelor, stărilor și valorilor societății. Pe lângă pregătirea jurnalistică plurimedia, FJSC oferă posibilitatea aprofundării cunoștințelor în domeniul comunicării sociale, cu aplicații în sfera relațiilor publice și a publicității; totodată spațiul academic permite accesul la valorile majore ale culturii și, prin aceasta, șansa construcției intelectuale, a dezvoltării unei gândiri libere; b) să îmbunătățească în societatea noastră gradul de înțelegere a mass-media moderne prin instruire, posibilități variate de perfecționare, conferințe, publicații proprii și alte mijloace; c) să ofere studenților, profesorilor și personalului tehnic un climat care să-i stimuleze intelectual, să creeze satisfacții profesionale, un climat de sprijin și cooperare, siguranță și colegialitate, care să încurajeze activitatea de cercetare și creație; d) să contribuie la cultivarea onestității și competenței în mass-media române, în relațiile publice și publicitate, prin promovarea profesionalismului în dubla lui ipostază, de sumă a deprinderilor tehnice și de ansamblu de precepte etice.

Deseori, alături de sintagma relații publice apar termeni ca *eveniment*, *program* sau *campanie*; în fapt, fiecare dintre aceste realități reprezintă procese, deoarece toate implică cel puțin una dintre secvențele pe care le-am definit în subcapitolul „Relațiile publice ca proces”. Așa cum arată J.E. Grunig și T. Hunt,

...atunci când specialiștii din relații publice (...) se adună pentru a defini o situație și a începe planificarea unui proces, un moment de haos poate să se ivească dacă nici unul din ei nu precizează dacă la ordinea zilei se află un eveniment, o campanie sau un program (1994, p. 24).

După autorii amintiți, un *eveniment* este o întâmplare de scurtă durată; el ocupă un interval de timp precis, răspunde numai unui obiectiv și vizează unul sau mai multe publicuri bine determinate; evenimentul poate include obiective specifice de mai mică anvergură și cu caracter punctual, în relațiile publice vizita de presă la noua investiție a unei firme, banchetul în onoarea unei personalități, o aniversare a unei organizații reprezintă evenimente.

O *campanie* se întinde pe o durată mai mare, dar, la fel ca evenimentul, are un început și un sfârșit bine precizate ; ea este alcătuită dintr-o sumă de evenimente sau alte acțiuni specifice de relații publice ; obiectivele ei sunt mai largi și implică o gamă largă de categorii de public. *Programul* este și el format din mai multe evenimente și acțiuni de relații publice, dar nu are termen clar de finalizare; el poate fi revăzut și modificat periodic și poate continua atât timp cât se consideră că este necesar; obiectivele programului sunt de mare anvergură și vizează probleme generale. Acele fenomene sociale care nu își găsesc ușor o rezolvare, precum violența în familie, conducerea sub influența alcoolului, situația copiilor abandonați solicită programe de relații publice de lungă durată pentru sensibilizarea publicurilor vizate.

Deși diferențele dintre *campanie* și *program* nu sunt întotdeauna bine precizate, este deosebit de important să putem fixa anumite repere specifice. *Programul* are un aspect continuu și însoțește viața unei organizații pe mari durate de timp. *Campania* este concepută pentru o anumită perioadă (o lună, șase luni, un an), are un început și un sfârșit clar, fapt care permite evaluarea mai exactă a efectelor ei. În același timp, nu trebuie uitat că o organizație poate să facă apel, pentru atingerea unor obiective specifice, la toate cele trei tipuri de forme de activitate, sau poate să le utilizeze numai pe acelea pe care le consideră adecvate. Aceste procese nu se exclud reciproc: un program se poate desfășura simultan cu o campanie; organizația își va respecta programul de relații publice, va trimite regulat comunicatele de presă, va publica *news-letter-ul* pentru personalul intern, va răspunde la cererile presei, chiar dacă în paralel vor fi desfășurate alte activități de relații publice, în conformitate cu planul unei anumite campanii. La fel, un eveniment poate să fie organizat în timp ce se derulează un program sau o campanie cu un caracter mai general. Niciodată nu se întrerupe programul din cauza dorinței de a se organiza un eveniment și nici nu se renunță la evenimente pentru că un program sau o campanie se află în plină derulare. Adeseori corelarea „efortului concentrat” al campaniei cu evenimentele punctuale poate spori impactul fiecăreia din aceste activități: spre exemplu tema și activitățile unei campanii pot fi incluse în *newsletter-ul* pentru angajați, în comunicatul de presă sau în conținutul unui eveniment punctual. După R. Kendall (1992, p. 9) coordonarea activităților obișnuite cu cele ale campaniei permite măsurarea mai riguroasă a eficienței activităților specifice precum și evaluarea mai precisă a efectului total al campaniei.

Dacă ne referim în mod strict numai la sfera campaniilor de relații publice, trebuie să precizăm că relațiile dintre acestea și alte tipuri de campanii sunt complexe și greu de redus la o schemă simplă. Frecvent, elemente de relații publice apar ca *instrumente de lucru* într-o campanie de marketing sau de publicitate și, invers, tehnici de lucru din marketing, publicitate, promoțiuni sunt aplicate de campaniile de relații publice. Astfel, în relațiile publice se pot aplica *tehnicele de marketing* pentru crearea de relații bune cu consumatorii și satisfacerea nevoilor acestora; *tehnicele reclamei* (clipuri și anunțuri publicitare) pentru prezentarea mai vizibilă a organizației în mass-media; *tehnicele promoțiunii* pentru a se crea, prin evenimente și acțiuni specifice, legături puternice cu publicul etc.; de asemenea, *tehnicele de relații publice* (comunicate sau conferințe de presă, organizarea de evenimente, dosare de presă etc.) pot fi folosite de marketing pentru a se obține sprijinul publicului într-o anumită campanie, de reclame, pentru a se câștiga un surplus de credibilitate pentru organizația care plasează anunțurile publicitare, sau în campaniile de promoțiune, pentru a construi o imagine puternică a organizației respective (R. Kendall, 1992, p. 5). Deoarece tipul unei campanii poate fi definit prin obiectivele sale, putem susține că o campanie este una de relații publice atunci când ea are drept obiectiv clădirea unor relații de înțelegere, reciproc avantajoase, între o organizație și publicul ei; campaniile de marketing urmăresc crearea unei corespondențe între ofertă și cerere, între nevoile consumatorilor și produsele sau serviciile unei firme, cele de publicitate sensibilizează publicul față de un produs, serviciu, persoană, iar cele de promoțiune încearcă să obțină sprijinul publicului pentru vânzări, acțiuni sociale sau inițiative politice.

Pe de altă parte, diferența dintre o campanie de relații publice și activitățile curente de relații publice este la fel de greu de precizat. Când întâlnim acțiuni care vizează îmbunătățirea relațiilor cu personalul intern, cu acționarii, cu clienții, cu instituțiile guvernamentale sau cu oricare dintre publicurile unei organizații, acestea sunt activități punctuale de relații publice. Când mai multe acțiuni de acest tip sunt structurate într-un efort unitar și bine organizat, atunci avem de a face cu o campanie de relații publice.

În sfârșit, *Campaniile de Relații Publice* (CRP) trebuie distinse de *Campaniile de Comunicare Publică* (CCP). Primele au ca obiective crearea de relații pozitive între o organizație și publicurile ei; în acest scop ele folosesc un spectru larg de mijloace de comunicare : interpersonală, mediată de diferite suporturi tehnologice (telefon, afișe, e-mail, Internet etc.) sau de tip mass--media; prin aceasta, CRP contribuie la îndeplinirea misiunii

sociale globale a organizației și la confirmarea declarației de principii care o definește. Campaniile de comunicare publică au un scop imediat, practic, bine definit (limitarea fumatului, aplicarea normelor de securitate rutieră, înfrumusețarea orașului, preluarea de câini comunitari etc.) și folosesc exclusiv mass-media; în aceste cazuri sunt urmărite obiective limitate, care nu au legături importante cu declarația de principii a respectivei organizații (vezi pe larg R. Rice, C. Atkin, 1989).

1.2. Forme de clasificare

Campaniile de relații publice pot fi clasificate după mai multe criterii. Astfel, după *durată* pot fi cu bătaie lungă sau cu bătaie scurtă; după *conținut*, pot viza teme de mare amploare sau teme limitate; după *publicul* lor, pot fi, la un pol, restrânse la publicul intern al unei organizații și, la celălalt pol, extinse la nivelul unor mari categorii de publicuri; după *obiective*, pot fi strategice sau tactice (W.S. Dunn, 1986, p. 190). Din această ultimă perspectivă, Patrick Jackson, fondator al firmei internaționale Jackson, Jackson & Wagner, consideră că diversele campanii pot avea șase tipuri de *obiective* (vezi D. Newsom și colab., 1993, p. 475):

a) *conștientizarea* unei probleme: în aceste cazuri se urmărește aducerea în prim-planul atenției publicului a unor teme de dezbatere, situații, atitudini etc. (exemplu: importanța eforturilor de protejare a mediului ambiant; necesitatea purtării centurii de siguranță la volan);

b) *informarea* publicului: în acest caz, pe lângă conștientizarea unei probleme se urmărește și îmbogățirea informațiilor referitoare la specificul acelei probleme (exemplu: factorii care generează poluare, cazuri dramatice de boli generate de poluări, costurile economice și sociale ale acestor accidente, statistici etc.; pericolele care apar atunci când nu porți centura de siguranță, cazuri de accidente, simulări în laboratoare, date despre fiabilitatea centurilor);

c) *educarea* publicului: acum se urmărește pregătirea publicului pentru a acționa, pe baza cunoștințelor primite, în conformitate cu obiectivele campaniei (exemplu: campania pentru participarea la privatizarea întreprinderilor, campania anti-SIDA, campania împotriva violenței în familie);

d) *întărirea atitudinilor*: aceste campanii vizează acele categorii de public despre care se știe că susțin valorile organizației; ele se bazează pe reactualizarea normelor, valorilor și comportamentelor publicurilor respective (exemplu: protejarea patrimoniului forestier, reducerea poluării);

e) *schimbarea atitudinilor*: în aceste cazuri sunt vizate publicurile care nu împărtășesc valorile organizației (exemplu: campania împotriva fumatului);

f) *schimbarea comportamentului*: în aceste cazuri se urmărește inducerea de noi modele de acțiune (exemplu: campania pentru păstrarea curățeniei, campania pentru purtarea centurilor de siguranță, campania pentru aplicarea metodelor de *planning* familial).

Obiectivele ultimelor două tipuri de campanii sunt destul de greu de atins, deoarece nu este deloc ușor să schimbi atitudinile sau modurile de comportament; de aceea aceste campanii se derulează pe perioade lungi de timp. Pentru ca ele să-și atingă obiectivul este nevoie să fie susținute de legi și de alte reglementări (spre exemplu, Codul rutier, care prevede obligativitatea purtării centurii de siguranță, sau reglementările locale care prevăd amenzi mari pentru murdărirea orașului). Singur, cadrul legislativ nu este suficient. Campaniile trebuie susținute și de autorități, prin mijloace *preventive* (numeroase coșuri de gunoi plasate în tot orașul sau panouri reamintind importanța centurii de siguranță) sau *coercitive* (controalele, amenzile).

Clasificarea de mai sus nu trebuie să ne facă să credem că aceste tipuri de campanii sunt strict delimitate și că, de exemplu, pentru a schimba atitudinile trebuie întâi să concepem și să lansăm tipurile de campanii premergătoare. De asemenea, o campanie precum cea de educare poate să înglobeze campanii de conștientizare și informare; o campanie precum cea de schimbare de comportament poate include campanii de conștientizare, informare sau educare.

1.3. Caracteristici ale campaniilor de relații publice

Experiența acumulată de specialiștii în relații publice arată că o campanie de succes trebuie să însumeze câteva *caracteristici*:

- definirea nevoilor, a obiectivelor și a resurselor publicului sau publi-curilor-țintă; acest fapt presupune un efort de cercetare atentă, prin metode complexe, a publicului și a opiniilor acestuia despre organizație;

- planificarea sistematică a campaniilor; o planificare bună reprezintă o schemă care arată unde vrei să ajungi și prin ce mijloace poți realiza respectivele obiective; acest fapt permite o analiză a punctelor tari și slabe și arată unde trebuie făcute noi cercetări, unde trebuie lucrat mai intens; totodată planificarea facilitează stabilirea bugetelor realiste. Pe de altă parte, W.S. Dunn (1986, p. 192) atrage atenția asupra unor dezavantaje ale limitării la planurile inițiale:

acestea nu pot anticipa toate situațiile care apar în realitate și se pot transforma într-o frână a creativității; ele pot să se bazeze pe informații incomplete și să nu ofere cele mai bune soluții; pot consuma prea multă energie și timp, în defavoarea execuției campaniei; ele pot fi prea rigide și pot împiedica utilizarea unor oportunități care apar pe parcursul derulării campaniei sau pot să nu se adapteze la o situație de criză neprevăzută;

- monitorizarea și evaluarea continuă a campaniei; aceste acțiuni permit evidențierea acțiunilor reușite și a activităților care trebuie ameliorate ;

- selectarea unor media adecvate pentru fiecare categorie de public; acest fapt implică menținerea unui echilibru între comunicarea inter-personală și cea prin intermediul mass-media, precum și evaluarea resurselor și eficienței comunicative a fiecărui tip de suport în raport cu așteptările și obișnuințele de comunicare ale publicurilor-țintă.

2. Planul unei Campanii de Relații Publice

Campania de relații publice nu este o activitate derulată la întâmplare, sporadic și „după ureche” ; ea este o activitate planificată, structurată și coordonată, prin care o organizație urmărește să-și atingă obiectivele de relații publice specifice, în aceste condiții planificarea unei campanii presupune parcurgerea unor etape bine definite, care se succedă într-o progresie logică; astfel se evită risipa de resurse, timp și bani. Etapele se condiționează și determină reciproc: fiecare etapă rezultă din pasul făcut înaintea ei și determină pasul care urmează să fie executat. Planul unei campanii de relații publice nu trebuie să fie văzut ca o sumă mecanică a unor etape strict separate, deoarece în activitatea practică, frecvent, etapele se întrepătrund: *campania este un proces dinamic și dialectic.*

Planul trebuie să fie flexibil, astfel încât să poată fi efectuate diferite schimbări, impuse de rezultatele evaluărilor permanente ale campaniei. La elaborarea planului lucrează o echipă de specialiști, fiecare din ei având o sarcină precisă în elaborarea fiecărei etape a campaniei.

În bibliografia de specialitate apar mai multe „rețete” pentru pregătirea unui plan de campanie, în care sunt prezentați pașii (etapele) pe care trebuie să-i parcurgă un asemenea plan (vezi R. Reilly, 1987 ; D.L. Wilcox și colab., 1992 ; D. Newsom și colab., 1993 ; R. Kendall, 1992 ; S.M. Cutlip și colab., 1994 ; D.W. Guth, C. Marsh, 2000). Perspectivele de clasificare sunt diferite de la un autor la altul, astfel încât într-o versiune strategiile și

tacticile sunt tratate împreună, iar în alta separat, într-o versiune analiza situației și definirea obiectivelor apar împreună, în alta separat etc. în continuare voi prezenta o formulă dezvoltată, care sintetizează diferitele modele și care are avantajul de a putea fi aplicată la mai multe tipuri de campanii:

1. definirea problemelor
2. analiza situației
3. stabilirea obiectivelor
4. identificarea diferitelor categorii de public
5. stabilirea strategiilor
6. stabilirea tacticilor
7. fixarea calendarului de lucru
8. stabilirea bugetului
9. stabilirea procedurilor de evaluare

Este evident faptul că, în funcție de natura problemelor organizației, a obiectivelor sau a resurselor existente, unele etape pot fi unite (de exemplu: definirea problemelor și analiza situației; dezvoltarea unei strategii și stabilirea tacticilor); în planul concret al acelei campanii, aceste etape unite vor figura ca un singur pas.

2.1. Definirea problemei

În cadrul unei organizații identificarea problemelor specifice de relații publice este adesea extrem de dificilă: de cele mai multe ori conducătorii instituțiilor sunt preocupați numai de prosperitatea organizației lor și de aceea nu vor să accepte faptul că există probleme de relații publice. Ei nu înțeleg că ignorarea acestor aspecte și acutizarea lor pot afecta chiar succesul și prosperitatea organizației. Folosind metode specifice pentru a detecta atât opiniile publicului externe, cât și starea publicului intern, specialiștii în relații publice pot să identifice eventualele probleme; apoi ei trebuie să demonstreze liderilor organizației că aceste probleme impun o acțiune imediată și specifică. Dacă nu se iau în considerare aceste realități, este foarte probabil ca, în timp, să intervină o criză neașteptată - ceea ce va face ca problema în cauză să devină evidentă pentru toți, dar în mod dureros.

După S.M. Cutlip, A.H. Center și G.M. Broom,

...procesul de definire a problemelor începe atunci când cineva face o judecată de valoare referitoare la faptul că ceva nu merge bine sau ar putea în curând să nu meargă bine sau că ceva ar putea merge mai bine (1994, p. 322).

Prin aceasta nu trebuie să înțelegem că termenul de „problemă” se referă doar la aspecte negative (care pot fi puse în evidență și pot deveni obiectul unei campanii); el se referă și la anumite oportunități de care organizația poate să profite pentru atingerea obiectivelor ei generale.

De fapt, orice campanie de relații publice începe datorită unei situații observate sau datorită unor motive întemeiate. Aceste motive pot fi deosebit de variate; pentru a simplifica terminologia și a evita confuziile, putem grupa aceste motive în două mari categorii:

a) probleme de tipul: numărul de clienți ar putea scădea sau ar putea crește prea încet în raport cu cel al celorlalți competitori; numărul angajaților este prea mare sau pretențiile lor sunt prea mari și plata lor s-ar putea dovedi prea costisitoare; opinia publică ar putea fi potrivnică organizației, produselor sau serviciilor ei etc.;

b) oportunități de tipul: posibilitatea de a dezvolta organizația sau de a înființa o nouă întreprindere; conducerea organizației dorește să facă ceva pentru comunitate sau pentru educație, cultură, sport; organizația este mulțumită de colaborarea ei cu diferitele categorii de publicuri și dorește să marcheze festiv aceste bune relații etc.

O simplă judecată de constatare nu este suficientă și ea trebuie urmată de o „formulare a problemei”. Aceasta rezumă ceea ce s-a aflat despre situația respectivă, descriind-o în termeni clari, specifici și cuantificabili. Formularea trebuie să dea răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Care este sursa acelei preocupări ?*
- *Unde se află problema respectivă ?*
- *Când este o problemă ?*
- *Cine este implicat sau afectat ?*
- *Cum este implicat sau afectat ?*
- *De ce este acea preocupare o problemă pentru organizație și pentru publicul ei ?*

Formularea unei probleme nu trebuie să sugereze soluția de rezolvare și nici posibili vinovați. Autorii amintiți consideră că un exemplu tipic de formulare a problemei în care soluția este subînțeleasă este expresia „în acest caz este vorba despre o problemă de comunicare”. Comunicarea este o parte a soluției, nu problema ca atare! Adevărata problemă ar fi faptul că cetățenii sunt pasivi și nu se implică în problemele înfrumusețării orașului sau că un

sistem birocratic împiedică transmiterea dorințelor și inițiativelor acestora către organele în drept, sau că din cauza bugetelor mici instituțiile abilitate nu pot rezolva singure problemele de interes public. Nici una dintre aceste variante nu poate să devină formulare a unei probleme până nu este susținută prin date documentare, bazate pe cercetări riguroase.

Problemele cu care se confruntă o organizație sunt variate și numeroase. Din punctul de vedere al relațiilor publice acestea ar putea fi grupate în următoarele *categorii* (*apud* D.L. Wilcox și colab.. 1992, pp. 170-171):

a) eliminarea imaginii negative pe care o are o organizație, produs sau serviciu: de obicei apariția unei asemenea imagini este rezultatul unui proces lent de acumulări; anumite întâmplări pot sensibiliza conducerea organizației și o pot obliga să inițieze acțiuni de corectare a imaginii, în familia acestor „semnale” intră reacții ca: nemulțumirile publicului față de produsele unei firme (față de calitate ori preț, față de atitudinea companiei în raport cu mediul sau comunitatea etc.), critici ale specialiștilor în ceea ce privește produsele sau serviciile unei organizații, declarații publice ale angajaților împotriva modului în care compania le respectă drepturile, scăderea implicării membrilor unei organizații în acțiunile acesteia etc.;

b) coordonarea unui proiect specific: în acest caz nu se pornește de la o imagine negativă (dacă asemenea imagini există ele pot apărea pe parcursul derulării proiectului), ci de la promovarea imaginii organizației prin acțiuni specifice. Specialiștii în relații publice pleacă de la o situație neutră, care nu impune combaterea unei percepții negative; de aceea ei trebuie să fixeze motivul de declanșare al campaniei, adică să definească tipurile de probleme care impun realizarea unor asemenea proiecte (exemplu: lansarea unui nou produs, strângerea de fonduri, inaugurarea unui obiectiv, promovarea unor valori specifice organizației);

c) implementarea sau dezvoltarea unui program de durată: fără continuitate în activitatea de relații publice nu se pot crea și exploata situații favorabile pentru menținerea și îmbunătățirea imaginii unei organizații; aceste programe sunt esențiale pentru asigurarea unui climat de încredere în organizație, între obiectivele unor asemenea programe pot figura: păstrarea imaginii de implicare responsabilă a organizației în viața comunității, menținerea solidarității angajaților, furnizarea de informații de interes pentru mass-media, lansarea de programe de *fund-raising* în interesul public etc.

în concluzie, acțiunile de relații publice pot viza trei mari tipuri de probleme:

- corectarea unei situații negative;
- atingerea unui obiectiv unic și bine definit;
- menținerea sau ameliorarea unei situații pozitive deja existente.

Totuși, simpla enunțare a unei probleme nu este suficientă: la fel de importantă este atât analizarea factorilor care contribuie la apariția problemei, cât și a acelor care pot să o simplifice sau elimine.

2.2. Analiza situației

Așa cum arată diverși specialiști (vezi R. Kendall, 1992, pp. 190-191; S.M. Cutlip și colab., 1994, pp. 323*327 ;), această etapă presupune acumularea detaliată a tuturor datelor cunoscute referitoare la problema în cauză: istoricul ei, părțile implicate sau afectate, efectele ei etc. Toate aspectele situației trebuie să fie studiate în amănunt, pentru a se descoperi atitudini, opinii sau comportamente care trebuie schimbate (sau menținute), în cadrul fiecărei categorii de public vizate, precum și pentru a se identifica tipul de comunicare adecvat pentru realizarea obiectivelor fixate, în urma procesului de analiză a situației specialiștii în relații publice vor fi în măsură să definească în mod clar problema, deci să îmbunătățească formularea din etapa inițială.

Analiza situației se poate materializa într-un *dosar de lucru (fact book)*, care cuprinde două secțiuni:

a) *Analiza factorilor interni*: în această etapă se trec în revistă imaginile și acțiunile persoanelor importante din organizație, structurile și procesele relevante pentru problema în cauză, istoricul implicării organizației în acea problemă etc.; de asemenea, se realizează și un audit al comunicării (atitudinile și practicile de comunicare ale organizației) cu scopul de a se înțelege mai bine modul în care ea comunică cu publi-curile sale. În acest scop se pot organiza întâlniri și forumuri de discuții cu membrii organizației, se pot studia documentele organizației sau se pot întreprinde cercetări riguroase (chestionare, focus-grup, interviuri semi-direcționate etc.) pentru a se afla opiniile personalului, sistemele lor de valori, normele și direcțiile de comportament semnificative. De asemenea, în urma acestei evaluări se poate afla *cum, ce și cui* se transmit mesajele organizației; acest fapt permite conducerii să aibă o imagine precisă asupra a ceea ce se face în mod curent și oferă o bază de date pentru deciziile imediat următoare.

Aceste date se trec în dosarul de lucru - sau, dacă există un dosar al organizației, acesta este actualizat. După autorii amintiți, un dosar detaliat de analiză a factorilor interni trebuie să conțină:

1. Declarația de principii a organizației, statut, regulamente, istoric, structură.
2. Lista persoanelor importante din conducere, biografia lor, fotografii.
3. Descrieri și istoric al programelor, produselor, serviciilor sau altor acțiuni importante.
4. Statistici referitoare la resurse, bugete, vânzări, venituri, investiții, finanțări externe, salarii etc.
5. Declarații de principii și proceduri specifice în legătură cu situația în cauză.
6. Luări de poziție și declarații ale liderilor organizației în legătură cu situația respectivă.
7. Descrieri ale modurilor în care organizația a gestionat sau gestionează în mod curent asemenea situații.
8. Liste și prezentări ale publicurilor implicate interne ale organizației.
9. Liste ale sistemelor de comunicare interne ale organizației.

b) *Analiza factorilor externi* se referă îndeosebi la segmentele de public implicate în sau afectate de acea problemă. Diferitele categorii de publicuri implicate pot fi evaluate după gradul de interdependență față de organizație și, mai ales, față de situația analizată (cine sunt, ce părere au despre organizație, cât de implicați sunt în acea situație, ce nevoi de informare manifestă etc.); acest criteriu permite identificarea intereselor diferite ale fiecărui public. Pe lângă aceasta trebuie identificate cunoștințele și atitudinile lor despre situație, căile prin care obțin informații despre aceasta, acțiunile pe care le întreprind sau intenționează să le întreprindă, scopurile pe care le urmăresc etc. în funcție de aceste date se vor fixa obiective de comunicare specifice pentru fiecare grup în parte și se vor planifica și aplica strategii de acțiune diferențiate. Dosarul ar trebui să includă următoarele elemente:

1. Extrase din diverse publicații: materialele respective trebuie să se refere la organizație și la situația în cauză.
2. Casete ale materialelor difuzate de radio și televiziune și transcrierile acestor casete.
3. Analize de conținut ale mesajelor mass-media.

4. Liste cu jurnaliștii (reporteri, moderatori de talk-show, editorialiști etc.) care au abordat organizația și problemele legate de situația respectivă.

5. Liste și informații de context despre persoanele sau grupurile care împărtășesc preocupările, interesele și poziția organizației în problema în chestiune (se includ și formele lor de acces la anumite mass-media).

6. Rezultate ale sondajelor de opinie referitoare la organizație și la problema în cauză.

7. Calendare ale evenimentelor speciale sau ale altor manifestări importante legate de organizație sau situația respectivă.

8. Liste cu oficialitățile sau instituțiile (guvernamentale, legislative, administrative) care pot afecta prin deciziile lor organizația și evoluția situației.

9. Un dosar cu cele mai importante legi, hotărâri de guvern, reglementări, rapoarte referitoare la situația în cauză.

10. Extrase din studiile științifice referitoare la sau cu relevanță asupra situației respective.

11. Lista celor mai importante cărți, înregistrări, surse de documentare referitoare la acel tip de situație aflate la dispoziție în organizație -și locul unde se află ele.

Analiza detaliată a factorilor interni și externi permite efectuarea unor evaluări de tip SWOT, a punctelor tari (*strength*) și slabe (*weak*) ale organizației, ale împrejurărilor favorabile (*opportunities*) și amenințărilor (*threats*) cu care ea se confruntă. Factorii implicați în analiza strategică pot fi combinați în mai multe feluri:

a) strategiile de tip SO se bazează pe utilizarea *punctelor tari* ale organizației pentru a se profita de *oportunitățile* din mediul extern;

b) strategiile de tip ST se bazează de asemenea pe utilizarea *punctelor tari* ale organizației pentru a se contracara *amenințările* din mediul extern;

c) strategiile de tip WO încearcă să reducă *punctele slabe* ale organizației pentru a se profita de *oportunitățile* din mediul extern;

d) strategiile de tip WT încearcă să reducă atât *punctele slabe* ale organizației, cât și *amenințările* din mediul extern.

O altă tehnică de analizare a unei situații, recomandată în lucrările de specialitate, este „analiza câmpului de forțe”, înainte de a face cercetări asupra unei situații, relaționiștii și reprezentanții conducerii au o confruntare de idei referitoare la factorii negativi care sunt cauza

problemei sau contribuie la nașterea unei probleme, precum și la factorii pozitivi care pot contribui la rezolvarea problemei. Apoi cercetarea consacrată factorilor interni și externi va determina gradul în care fiecare din ei contribuie, în mod pozitiv sau negativ, la crearea acelei probleme. Rezultatul acestei analize a câmpului de forțe permite adoptarea de decizii strategice, destinate reducerii sau neutralizării impactului factorilor negativi sau sporirii contribuției factorilor pozitivi.

Practicienii din relații publice vor putea defini corect problema și vor putea stabili în mod realist obiectivele campaniei numai după ce situația a fost analizată complet. Pentru ca analiza să fie corectă și pentru ca rezultatele acesteia să fie cât mai aproape de realitate, specialiștii vor utiliza metode de cercetare specifice științelor sociale.

Bănuielile, intuițiile și experiențele anterioare nu pot să constituie o bază pentru demararea unei campanii de relații publice. Fiecare organizație are specificul ei, iar problemele care pot să apară sunt de o mare diversitate ; de aceea specialiștii în relații publice nu mai pot folosi argumente de tipul „e o situație banală” , „am mai trecut eu prin asta” sau „știu care este problema și am soluția ei de rezolvare”. Pentru a putea identifica în mod corect problemele și a putea oferi soluții realiste, specialiștii în relații publice trebuie să se bazeze pe cercetarea și analiza tuturor aspectelor legate de posibila problemă sau oportunitate.

Cercetarea reprezintă o acumulare controlată, obiectivă și sistematică de informații, care ajută la descrierea și înțelegerea situațiilor, confirmând sau invalidând ipotezele inițiale. Activitatea de cercetare trebuie să vizeze organizația, mediul ei extern, publicurile specifice, mesajele transmise, efectele acestora și mass-media.

După D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, pp. 150-151) cercetarea este importantă din următoarele motive :

- amplificarea procesului de fragmentare a diferitelor publicuri în numeroase grupuri cu interese specifice : cercetarea ajută la cunoașterea și înțelegerea intereselor, aspirațiilor, nemulțumirilor, atitudinilor acestor categorii, permițând specialiștilor în relații publice să formuleze mesaje specifice, care se adresează fiecărui segment vizat ;

- creșterea distanței dintre conducerea unei organizații și publicul acesteia : cercetarea suplinește absența unor contacte personale, contribuind la reducerea acestei distanțe și la oferirea unui *feed-back* continuu ;

- nevoia de a identifica problemele reale ale unei organizații : cercetarea ajută la găsirea acestor probleme și înlătură posibilitatea ca organizația să piardă timp, energie, bani, în eforturi de rezolvare a unor false probleme ;

- menținerea organizației în prim-planul atenției publice : atât în timpul cercetării, cât și după aceea, o dată cu publicarea rezultatelor cercetării, organizația este adusă în centrul atenției publicurilor interne și externe :

Metodele de cercetare utilizate de specialiștii în relații publice se încadrează în cele două mari categorii stabilite de științele sociale : *metode cantitative* și *metode calitative*. Cu toate acestea, majoritatea autorilor de manuale și lucrări de specialitate în relații publice (vezi pe larg O. W. Baskin, C. A. Aronoff , 1992, pp. 106-129; R. Kendall, 1992, pp. 35-45; D.L. Wilcox și colab., 1992, pp. 149-166; S. M. Cutlip și colab., 1994, pp. 328-342) au simțit nevoia să clasifice aceste metode, în mod diferit, în *metode formale* și *metode informale*.

Cercetarea informată se caracterizează prin faptul că nu respectă norme științifice stricte și se desfășoară fără reguli prestabilite, reguli care au fost sau ar putea fi utilizate și în alte studii similare. Rezultatele unei astfel de cercetări sunt orientative: ele nu permit specialiștilor să tragă concluzii generale pentru publicul vizat, deoarece segmentul pe care s-a lucrat nu este rezultatul unei eșantionări reprezentative ; de aceea aceste metode sunt folosite îndeosebi pentru descrierea unor situații individuale. Cercetarea informală este dominantă în sfera relațiilor publice, în ciuda paletii extrem de complexe de metode riguroase puse la dispoziție de experiența științelor sociale. Iată câteva dintre metodele informale folosite în relațiile publice:

a) *contactele personale* ale specialiștilor cu oameni aparținând unor categorii diferite de public, în timpul discuțiilor informale aceștia pot să sesizeze receptivitatea, opiniile, atitudinile, valorile interlocutorilor. Astfel de contacte pot să aibă loc cu ocazia conferințelor și seminariilor profesionale, a târgurilor comerciale, a întâlnirilor cu diverși membri ai comunității sau în orice alte situații unde pot fi întâlniți reprezentanți ai diferitelor categorii de public. Extrem de importante sunt și contactele pe care specialiștii în relații publice le au cu diferiți lideri sau experți, altfel spus cu persoane care prin poziție sau profil sunt foarte bine informate, în cadrul acestor discuții libere persoanele alese sunt încurajate să vorbească despre o problemă sau despre soluțiile ei. în această categorie intră: bancheri, oficialități

guvernamentale, lideri de sindicat, jurnaliști, personalități culturale, conducători ai unor grupuri de interese speciale etc.;

b) *focus-grupul* se bazează pe alcătuirea unui grup de 6-12 persoane, alese astfel încât să reprezinte un anumit tip de public. Specialistul care conduce grupul le încurajează să discute liber anumite probleme care prezintă interes pentru organizație (această metodă presupune stăpânirea tehnicilor interviului nedirecționat). Ședințele sunt înregistrate video și audio; materialele sunt analizate cu atenție pentru a se descoperi detaliile, accentele, nuanțele din comentariile participanților și, prin acestea, atitudinile lor în ceea ce privește organizația;

c) *analiza mesajelor* primite prin poștă sau telefon. Scrisorile sau apelurile telefonice ale unor persoane care pot să facă parte din categorii diferite de public (consumatori, acționari, potențiali clienți, membri ai comunității etc.) oferă adesea *unfeed-back* important asupra unor probleme. Telefoanele sunt utilizate pentru a fi obținute reacții instantanee și pentru a fi observate preocupările și interesele diferitelor persoane.

Scrisorile pot constitui un avertisment asupra unor situații care reclamă atenția organizației și indică necesitatea inițierii unor cercetări aprofundate;

d) *cercetarea*: acest demers se poate face în biblioteci, arhive sau pe Internet. Cercetarea de bibliotecă constă în consultarea unor cărți de referință, a unor publicații de specialitate, a ziarelor și revistelor în care sunt prezentate și analizate anumite procese sau situații precise, de interes pentru organizație. Consultarea arhivei organizației dă răspunsuri la întrebări legate de istoria și structura acesteia, publicurile ei interne și externe, produsele sale, eficiența proceselor de comunicare etc. Materialele care pot fi studiate sunt: rapoarte periodice, planuri, pro-cese-verbale ale diferitelor întâlniri de lucru, situații statistice etc. Pornind de la datele din arhivă pot fi conturate idei și perspective pentru cercetări mai complexe. Internetul oferă baze de date accesibile 24 de ore din 24; ușurința accesului și cantitatea mare de informații au făcut ca Internetul să fie din ce în ce mai frecvent consultat de specialiști. Deoarece rezultatele obținute prin utilizarea acestor metode sunt orientative și conjuncturale, pentru obținerea unor date cât mai apropiate de situația reală se va recurge la *metodele de cercetare formale*. Acestea se bazează pe reguli și proceduri bine definite, întotdeauna aceleași; ele folosesc eșantioane reprezentative, stabilite în mod științific și au drept obiectiv strângerea de

date care reflectă riguros realitatea și elaborarea unor modele care pot fi generalizate, în lucrările de relații publice se consideră că cercetările formale au următoarele etape:

- a) stabilirea problemei;
- b) selectarea unor aspecte măsurabile ale acelei probleme;
- c) stabilirea definițiilor, conceptelor și metodelor care vor fi utilizate în măsurare;
- d) consultarea unor studii similare ca tematică sau metodă;
- e) dezvoltarea unei ipoteze;
- f) efectuarea cercetării: în această etapă se definește tema sau grupul ce vor fi studiate și se alege o metodă precisă;
- g) obținerea datelor;
- h) analizarea datelor;
- i) interpretarea datelor pentru a se trage anumite concluzii;
- j) comunicarea rezultatelor.

Una dintre metodele de cercetare formală frecvent folosite este *ancheta*. Aceasta se desfășoară pe eșantioane reprezentative, pe baza unor chestionare care conțin seturi de întrebări, de obicei testate anterior. Chestionarele pot fi trimise prin poștă sau pot fi realizate prin interviu direct. Eficiența acestei metode depinde de procedurile de eșantionare folosite, precum și de modul cum sunt concepute și formulate întrebările. O altă metodă formală este *analiza de conținut*: aceasta se realizează pe texte din paginile ziarelor ori revistelor sau pe transcrierile făcute după înregistrarea unor emisiuni de radio sau de televiziune. Metoda poate fi aplicată și pe texte transcrise după discursurile unor personalități care s-au referit la problema analizată sau pe transcrierile din discuțiile unui focus-grup.

În rezumat, metodele formale de cercetare urmează regulile impuse de tradițiile științifice, folosesc eșantioane reprezentative, utilizează proceduri sistematice pentru observații, măsurători și evaluări și oferă rezultate cu un grad mai mare de validitate și generalitate. Efectuată în mod corect, această cercetare permite specialiștilor în relații publice să descrie cu acuratețe realitatea studiată.

Rezultatele cercetărilor, formale sau informale, interpretate cu discernământ, furnizează datele pentru definirea problemelor sau oportunităților și pentru alcătuirea programelor sau a campaniilor. Definirea problemei sau oportunității se va face prin puține cuvinte, simple, la obiect. Definirea reflectă claritatea gândirii specialistului și stă la baza direcționării corecte a

campaniei. Din această perspectivă înțelegem că cercetarea constituie temelia pe care se clădește practicarea eficientă a activităților de relații publice.

2.3. Stabilirea obiectivelor

Dacă o problemă a fost bine definită, atunci obiectivele campaniei sunt ușor de fixat:

Definirea obiectivelor se realizează prin convertirea definiției problemelor. Obiectivele sunt cealaltă față a monedei. Timpul consumat pentru definirea problemelor va contribui efectiv la stabilirea obiectivelor (R. Kendall, 1992, p. 193).

Întrebarea cea mai importantă în cazul unei campanii de relații publice este: „Ce dorim să realizăm ? ” ; de la acest cadru general trebuie să coborâm la întrebări specifice, prin care, în funcție de modul cum am definit problema, să putem stabili obiective precise (fiecare obiectiv fiind, de fapt, echivalentul unei sub-probleme din definiția inițială). Obiectivele specifice astfel determinate implică activități cu caracter independent (necesare pentru atingerea obiectivului), dar și interdependent (întegrate în ansamblul activităților campaniei). De obicei, obiectivele specifice pot fi exprimate cantitativ și pot fi măsurate mai exact:

- *definirea problemei*: în organizație există o slabă comunicare, fapt care duce la scăderea spiritului de echipă. Cercetarea arată că 90% dintre angajați se consideră slab informați în ceea ce privește deciziile conducerii, iar 50% nu se simt ca făcând parte dintr-o echipă;

- *stabilirea obiectivelor*: campania de comunicare internă poate avea ca obiectiv general îmbunătățirea relațiilor cu angajații și ca obiective specifice creșterea cu 20% a numărului celor care se consideră ca parte a „echipei” și cu 50% a celor care se consideră bine informați de conducere.

J.A. Hendrix (1995, pp. 21-26) împarte obiectivele în două mari familii: *obiective de producție (output)* - acestea se referă la obiectivele concrete ale muncii obișnuite din relațiile publice: să fie trimise comunicate sau dosare de presă, să fie organizate conferințe, să fie efectuate prezentări ale instituției etc. în cealaltă familie intră *obiectivele de impact*, cele definite ca atare de o campanie de relații publice. Acestea sunt de trei tipuri:

- a) *informaționale* - adecvate în special atunci când se urmărește popularizarea unui eveniment, produs, lider etc.;

b) *atitudinale* - vizează modificarea atitudinilor publicurilor (formarea de noi atitudini, întărirea celor existente sau schimbarea lor radicală) față de organizație, produsele sau serviciile ei;

c) *comportamentale* - implică modificarea comportamentului (crearea de noi comportamente, întărirea celor favorabile sau răsturnarea celor defavorabile) față de organizație.

După D.L. Wilcox și colab. (1992, p. 172) *obiectivele* unei campanii pot fi:

a) *informaționale*: dau date despre un eveniment, prezintă un produs, introduc o companie etc.; aceste obiective pot fi ușor conturate, dar realizarea lor nu poate fi ușor evaluată;

b) *motivaționale*: urmăresc să convingă publicul și să detennine anumite acțiuni; aceste obiective sunt mai greu de atins, dar pot fi ușor cuantificate.

Obiectivele unei campanii de relații publice trebuie să țină seama de resursele bugetare și de factorul timp. Obiectivele nu pot fi planificate prin ignorarea resurselor disponibile; costul unei campanii nu trebuie să depășească valoarea obiectivelor care trebuie atinse (o campanie *de fund-raising*) nu trebuie să fie mai costisitoare decât sumele care urmează să fie strânse). De altfel, după ce fixăm o listă de obiective este bine să ne întrebăm dacă acestea contribuie cu adevărat la rezolvarea problemei sau utilizarea oportunității și dacă resursele investite sunt utilizate în mod rațional și eficient. Timpul alocat unei campanii variază în funcție de natura și obiectivele ei. Pentru a fi realizate, obiectivele informaționale nu cer perioade lungi de timp; în schimb, cele motivaționale și comportamentale necesită, pentru a corecta și îmbunătăți atitudini și comportamente, perioade mult mai mari.

Obiectivele se vor fixa prin documente scrise, în care se vor determina atât obiectivele majore, cât și cele specifice. Acest document permite relaționiștilor să își coordoneze activitatea și să evite erorile de omisiune sau de neînțelegere, în sfârșit, nu trebuie uitat nici o clipă că obiectivele unei campanii trebuie să fie în consens cu obiectivele generale ale organizației; în caz contrar vor apărea inadvertențe, transpuse în efecte negative asupra opiniei publice și în fricțiuni sau conflicte între specialiștii de relații publice și conducerea organizației.

2.4. Identificarea diferitelor categorii de public

După ce a fost stabilit obiectivul campaniei, următorul pas constă în definirea categoriilor de public cărora le sunt destinate mesajele campaniei. Pentru aceasta este necesar să ne întrebăm pe cine trebuie să informeze sau să influențeze campania planificată. Răspunsul exact la această întrebare permite identificarea riguroasă a diferitelor categorii de public care sunt vizate de campanie, iar acest fapt va duce, pe de o parte, la o utilizare eficientă a bugetului de timp, energie și bani alocat respectivei campanii și, pe de altă parte, la atingerea obiectivelor fixate.

Identificarea categoriilor de public poate să țină seama de criteriile de clasificare enunțate în primul capitol al acestei cărți. Astfel, în funcție de obiectivul pe care ni-l propunem, ne putem adresa pornind de la categorii largi de public până la segmente foarte bine definite, cu caracteristici specifice. De exemplu, o campanie de păstrare a curățeniei unui oraș se adresează publicului larg; mesajele vor avea un conținut unitar și vor fi transmise către toți locuitorii, fără să se țină seama de faptul că ei ar putea să facă parte din categorii de public bine delimitate. Campania anti-SIDA pare a se adresa, și ea, unor categorii largi de public, care trebuie informate și educate în acest sens. În acest caz publicul trebuie segmentat în funcție de anumite criterii (sex, vârstă, educație, apartenență socială, distribuție zonală etc.); mesajele vor fi concepute diferențiat pentru fiecare categorie în parte și vor fi transmise în așa fel încât să atingă segmentele vizate. De asemenea, este necesar să se stabilească o ierarhie a publicurilor, deoarece nu toți oamenii sunt expuși, în egală măsură, riscurilor de îmbolnăvire cu virusul HIV; astfel, vor exista anumite categorii către care se vor transmite cu prioritate mesaje puternice și alte categorii către care vor pleca mesaje neutre. Un alt exemplu ar putea fi campania de comunicare a unui partid, care dorește să-și amelioreze imaginea într-o anumită regiune a țării. Pentru a-și atinge acest obiectiv, coordonatorii campaniei trebuie să identifice corect diferitele categorii de public, ținând seama de vârstă, ocupație, poziție socială, sex, așteptările politice, astfel încât mesajele transmise să se adreseze și să aibă impact asupra fiecărui segment în parte.

Din exemplele de mai sus ne dăm seama că sunt situații în care o simplă listare a categoriilor generale de publicuri, potențial implicate, nu oferă o cantitate suficientă de informații referitoare la modul și gradul în care oamenii contribuie la sau sunt afectați de problema în cauză sau de organizația respectivă. Identificarea diferitelor categorii de public

presupune cunoașterea valorilor, normelor de comportament, idealurilor, așteptărilor, gradului de implicare (în viața organizației, a comunității sau în situația respectivă), a posibilităților de acceptare a ideilor promovate de campanie etc. Aceste trăsături au putut fi identificate încă din etapa de analiză a situației, când descoperirea problemei (sau oportunității) permite, de obicei, identificarea publicurilor vizate; în plus, căutarea unor răspunsuri la întrebări precum: *în ce fel sunt aceste publicuri vizate sau implicate în acea situație ? , unde trăiesc ? , ce activități au ? , din ce organizații fac parte sau cu ce organizații au legături ? etc.*, conduce la definirea mai precisă și la segmentarea riguroasă a acestor categorii de public. R. Kendall (1992, pp. 200-201) susține că scopul segmentării publicurilor în unități mai mici este identificarea grupurilor care sunt importante pentru succesul campaniei. Cercetările făcute în etapa de analizare a situației permit identificarea unor grupuri de oameni care au în comun ceva caracteristic, ceva relevant pentru obiectivele campaniei: opinii și atitudini asemănătoare cu (sau diferite de) cele ale organizației, plus capacitatea de a acționa pentru sau împotriva obiectivelor campaniei. Stabilirea acestor segmente de public considerate ca importante (din punctul de vedere al campaniei) duce la concluzia că lor trebuie să li se acorde o atenție specială, ceea ce înseamnă mai multe mesaje, mai mult timp, mai mulți bani etc.

În funcție de importanța pe care o au, aceste segmente vor fi atinse de mesajele campaniei simultan sau pe rând. În cadrul planului de campanie trebuie să se precizeze că toate grupurile care sunt vizate vor fi atinse; de asemenea se va arăta, atunci când este cazul, care sunt segmentele cele mai importante, către care se difuzează în mod privilegiat mesajele.

2.5. Stabilirea strategiilor

În relațiile publice, strategiile se referă la conceptul global, abordarea sau planul general pentru programul desemnat să ducă la atingerea unui obiectiv. Tacticile se referă la nivelul operațional: evenimentele, mass-media sau metodele folosite pentru a implementa strategia (S.M. Cutlip și colab., 1994, p. 354).

Strategia poate fi înțeleasă ca o determinare a scopurilor pe termen lung, ca un sistem de definire a cursului acțiunii și de alocare a resurselor necesare pentru îndeplinirea acestor acțiuni. Ea este deci un plan de acțiune care prevede liniile directoare și temele majore ale unei campanii; strategiile pot fi mai largi sau mai stricte, în funcție de obiectivul fixat și de categoriile de public vizate.

În alcătuirea unui plan de campanie de relații publice trebuie aleasă cea mai bună (cele mai bune) strategie (strategii), care să ducă la atingerea obiectivului propus, în acest scop se poate alcătui o listă cu posibilele strategii; conținutul listei depinde de creativitatea, cunoașterea problemelor (dobândită prin experiență proprie sau prin studiu), judecata critică, bunul-simț ale specialiștilor în relații publice care lucrează la elaborarea planului. După R. Kendall (1992, p. 206) ideile pentru strategii pot să se bazeze pe:

- bagajul de experiențe profesionale ale specialistului: aceste acumulări teoretice și practice oferă o anumită cunoaștere a categoriilor de public, a motivațiilor, intereselor, valorilor, așteptărilor acestora, a timpului disponibil, a limitelor de preocupare față de anumite probleme, precum și a tipurilor de acțiuni care îi atrag, sau a istoriei și culturii acestor categorii;

- studierea unor cazuri din relațiile publice: prin acumularea de situații relevante și reflecția critică asupra lor, specialiștii pot scoate la lumină idei noi, care pot servi ca modele de strategii, în acest scop vor fi consultate ziarele și revistele în care au fost publicate diverse articole referitoare la activitatea unor organizații sau publicațiile de specialitate, unde apar studii de caz ce scot în evidență efortul depus de specialiști pentru a rezolva anumite situații; prin această documentare pot fi preluate idei de la cazuri mai vechi: puse în forme noi, adecvate situațiilor specifice, aceste idei pot conduce la soluțiile căutate pentru o anumită campanie.

Alcătuirea unei liste cu posibile strategii. O astfel de listă oferă specialiștilor posibilitatea de a-și concentra atenția asupra elementelor care pot fi utilizate înainte de a se fixa strategia generală. Lista trebuie să fie cât mai cuprinzătoare, incluzând chiar idei care ar putea părea de nerealizat (prin costurile umane și financiare prea mari); listele ample și detaliate oferă o paletă bogată de sugestii și permit alegerea soluției ideale.

Aceste liste pot fi alcătuite de un singur specialist sau de un grup ; în acest caz se recomandă folosirea unui *brainstorming* cu echipa care lucrează la planificarea campaniei, prin care să fie împărtășite ideile, să fie discutate posibilitățile de îmbunătățire și să fie alese soluțiile optime. R. Kendall (1992, pp. 215-216) propune următoarea listă cu tipuri de strategii:

1. *Inactivitatea strategică*: în anumite condiții (exemplu: confruntarea cu o organizație care are o proastă reputație) cea mai bună strategie este să o ignori și să nu întreprinzi nimic.

2. *Activități de diseminare a informației*: aceste strategii au ca finalitate distribuirea de mesaje care prezintă organizația sau punctul ei de vedere; în aceste cazuri diseminarea informației poate lua mai multe forme:

a) *programul de informare publică*: informația prezintă punctul de vedere al organizației care sponsorizează programul, susținerea oficialităților, declarații etc.;

b) *conferințele de presă*: acestea oferă tuturor instituțiilor mass-media, simultan, informații semnificative despre organizație;

c) *lobby-ul*: acesta oferă legiuitorilor informații fiabile despre organizație și transmite organizației *feed-back-ul* forului legislativ ;

d) *apariții publice* ale unor personalități, turnee ale purtătorului de cuvânt: acestea aduc în prim-plan nume de rezonanță socială care pot promova organizația și pot distribui informații despre aceasta;

e) *biroul de presă*: acesta poate oferi, prin specialiști bine pregătiți, asistență în diseminarea informației;

f) *corectarea informațiilor* eronate sau răuvoitoare: această activitate conduce la corectarea unor erori prin acțiuni care dovedesc falsitatea informațiilor respective (a nu se uita că simpla negare poate avea efect contrar, reducând credibilitatea organizației);

g) *expunerea* de suporturi informative cu ocazia unor reuniuni publice.

3. *Organizarea de evenimente*: aceste strategii vizează transmiterea de informații prin:

a) *evenimente neplanificate*, mai exact reacția la un eveniment relativ neașteptat: descoperiri, acte de eroism, numiri de noi lideri, fuziuni etc.;

b) *ceremonii*: ocazii festive care marchează anumite evenimente din trecut sau prezent: aniversări, comemorări, momente de pensionare, inaugurări etc.;

c) *evenimente puse în scenă (staged events)* pentru mediatizare, adică activități organizate pentru a atrage atenția presei și a genera vizibilitate publică : lansări de acțiuni, acte de caritate, gesturi simbolice (plantări de copaci, dezvelirea unei statui etc.);

d) *concursuri, competiții* (inclusiv momentele festive ale decernării unor premii de excelență).

4. *Activități promoționale*: acestea au ca scop impunerea imaginii organizației prin:

a) *acțiuni de marketing*, care încearcă să focalizeze atenția asupra eforturilor de satisfacere a consumatorilor: târguri, expoziții, demonstrații și testări de produse, lansări de noi produse etc.;

b) *dramatizări*: acestea vor să arate cum funcționează un produs sau serviciu prin prezentarea dramatizată a acestuia;

c) *fund-raising*: eforturi destinate să colecteze bani pentru diverse categorii de public ori diverse organizații sau pentru a completa bugetul unei campanii;

d) *descoperiri științifice* : oferirea de informații privind o temă controversată sau lansarea rezultatelor unor cercetări;

e) *acțiuni civice* : prin aceste activități organizația își arată preocuparea pentru interesele comunității.

5. *Activități organizaționale*: acestea urmăresc promovarea organizației în mediul ei specific prin :

a) *poziționarea unei organizații*: definirea celor care o sprijină și crearea unui grup pentru eforturi de cooperare ;

b) *constituirea coalițiilor*: realizarea de alianțe cu grupuri și organizații care au aceleași obiective și împărtășesc aceleași valori;

c) *conferințe, convenții, seminare* : acestea permit diseminarea de informații, schimbul de idei și creșterea prestigiului organizației;

d) *lobby-ul indirect*: acesta se realizează prin mobilizarea alegătorilor în jurul unei anumite probleme pentru a exercita presiuni asupra legislativului;

e) *negocieri*: intervenția, ca autoritate dezinteresată, pentru a rezolva conflictele dintre grupuri.

Alegerea strategiei. Un alt element important al acestei etape este selectarea, din lista strategiilor posibile, a aceleia care, prin acțiunile implicate, răspunde cel mai bine obiectivelor campaniei și atinge categoriile cele mai semnificative de public. Strategia aleasă poate fi constituită din o serie de evenimente coordonate sau dintr-un singur eveniment; ea trebuie să fie corelată cu obiectivul propus, cu publicurile vizate, cu calendarul și cu procesele de comunicare preconizate. Scopul oricărei strategii este dobândirea înțelegerii și a recunoașterii publice: aceasta se poate realiza atât prin activitățile de comunicare curente, cât și prin organizarea de evenimente speciale. Credibilitatea și reputația unei organizații nu se pot construi decât în

cadrul unui comportament social etic, adică a unor strategii în consens cu valorile, așteptările și convingerile morale ale comunității în care activează organizația. Alegerea unei strategii este determinată de *resursele organizației*, de *gradul de accesibilitate al publicului*, de *scopurile campaniei*, de *circumstanțele concrete* și, nu în ultimul rând, de *calitățile profesionale ale specialiștilor*. Strategia aleasă trebuie să întrunească următoarele calități:

- a) să atingă publicurile alese ca țintă a respectivei campanii;
- b) fiecare element al strategiei să poată fi corelat cu segmentele diferite ale categoriilor de public determinate;
- c) strategia globală și elementele constitutive trebuie să răspundă cel mai bine obiectivului fixat pentru campania respectivă;
- d) strategia trebuie să fie în concordanță cu resursele de timp, umane și financiare ale organizației;
- e) strategia trebuie să fie compatibilă cu stilul de conducere și valorile managerilor organizației.

Construirea unei strategii, ca parte a procesului de planificare a campaniei, implică următoarele *elemente*:

- a) *alegerea strategiei*: din lista fixată se aleg acele acțiuni care corespund cel mai bine obiectivului propus;
- b) *cercetarea și testarea strategiei*: aceasta este verificată prin confruntarea cu standardele organizației sau prin testarea ei pe un grup reprezentativ pentru publicul vizat;
- c) *stabilirea planului de comunicare*: sunt precizate elementele de comunicare care vor sprijini strategia, înainte, în timpul sau după fiecare activitate fixată;
- d) *precizarea calendarului pentru întreaga strategie* : acesta va arata modul în care sunt coordonate toate elementele (acest fapt ne obligă să includem în calendar fiecare activitate sau parte a unei activități, de la începutul ei până la momentul evaluării ei);
- e) *fixarea bugetului pentru fiecare activitate*: se vor preciza costurile pentru fiecare element în parte și pentru ansamblul activităților;
- f) *prezentarea planului în fața conducerii organizației*: pentru a convinge managerii că strategia propusă este cel mai bun plan posibil, trebuie detaliate toate operațiile, de la începutul elaborării planului până la formele de evaluare a acestuia.

2.6. Stabilirea tacticilor

Trebuie precizat încă de la început că acest pas nu este o etapă izolată în cadrul planului de campanie; dimpotrivă el este strâns legat de celelalte etape componente. Stabilirea tacticilor se întrepătrunde cu alegerea strategiilor, deoarece ultima implică și precizarea acțiunilor care trebuie executate pentru atingerea obiectivelor. De asemenea, selectarea tacticilor depinde de cunoașterea segmentelor de public cărora vrem să ne adresăm și de obiectivele pe care vrem să le atingem.

În cadrul acestei etape se face o prezentare a tacticilor alese, fapt care presupune descrierea pe scurt a acțiunilor prevăzute în cadrul strategiilor. Pentru specialiștii în relațiile publice tactica este acea acțiune de relații publice proiectată să aibă un efect specific asupra relației dintre o organizație și o anumită categorie de public (D.W. Guth, C. Marsh, 2000, p. 257). Deducem de aici că ea este un instrument în procesul de comunicare, instrument folosit cu scopul de a transmite, pe diferite canale, mesaje pentru categoriile de public vizat. De aceea, pentru fiecare tactică trebuie să fie date următoarele *informații*:

- a) o descriere pe scurt (incluzând numai ceea ce este esențial pentru acțiunea care trebuie executată);
- b) *deadline-ul* (termenul limită de executare a acțiunii);
- c) bugetul estimat;
- d) cerințe speciale (cum ar fi utilizarea unor echipamente aparte, închirierea unor spații suplimentare, invitarea unor personalități de vârf etc.);
- e) numele persoanei care răspunde de respectiva acțiune.

Fiecare acțiune planificată se adresează unei categorii specifice de public; rareori se întâmplă ca același mesaj să prezinte același interes pentru toate segmentele de public (acestea au poziții și interese diferite față de organizație). De aceea, după identificarea segmentelor de public vizate, specialiștii vor decide, folosind rezultatele cercetării, ce fel de mesaj este necesar pentru fiecare tip de public-țintă și care este canalul adecvat pentru transmiterea acestui mesaj. T. Hunt și J.E. Grunig (1984, p. 35) recomandă ca încă din etapa de analiză a publicului să se găsească răspunsul la întrebări ca: *de unde își iau membrii publicurilor implicate informațiile ? , pe ce media se bazează pentru a lua decizii privind acțiunile lor importante ? , ce canale asigură comunicarea bilaterală, astfel încât organizația să poată fi informată despre nevoile și preocupările publicurilor-cheie ?* Tacticile

trebuie să fie convergente cu strategiile definite și, mai ales, cu valorile cuprinse în Declarația de principii a organizației. Atât pe parcursul derulării campaniei, cât și la final, eficiența tacticilor alese trebuie să fie evaluată.

În lucrările de specialitate (R. Kendall, 1992, pp. 259-281; J.A. Hendrix, 1995, pp. 26-32 ; D.W. Guth, C. Marsh, 2000, pp. 259-263) se consideră că specialiștii în relațiile publice au la dispoziție *trei canale* prin care își pot transmite mesajele: *evenimentele speciale, media controlate și media necontrolate*. Criteriul după care s-a făcut această clasificare este gradul de control pe care îl poate exercita o organizație asupra canalului prin care se transmite o informație.

1. *Evenimentele speciale*: acestea sunt concepute și executate de organizație pentru a crea relații privilegiate cu publicurile ei importante și pentru a fi remarcată de diverși alți observatori. Sponsorizările, construirea unor facilități de interes public, crearea de centre de training etc. cimentează relațiile dintre organizație și anumite categorii de public, dar, simultan, aduc organizația în atenția altor categorii de public (membrii comunității, oficialitățile, reprezentanții presei). Se recomandă ca evenimentele speciale să implice un număr cât mai mare de persoane și să atragă prezența unor celebrități, în categoria evenimentelor speciale intră: aniversările, comemorările, concertele, expozițiile, festivalurile, conferințele, dezbaterile sau seminariile, decernările de premii, zilele „ușilor deschise”, sponsorizările, vizitele la diferite obiective, lansările de produse sau servicii, prezentările unor rapoarte anuale, anunțările privind numirea unor noi lideri sau pensionarea unor lideri renumiți, concursurile, inaugurările (de școli, spitale, întreprinderi, obiective publice), banchetele sau dineurile, evenimentele sportive etc. Succesul în organizarea unui eveniment depinde de câteva *calități* esențiale:

a) stabilirea unei legături clare între organizație și eveniment: dacă evenimentul dezvăluie vocația publică a organizației, interesul ei pentru ameliorarea vieții, oamenii se vor simți mai atașați de organizație și vor avea mai multă încredere în ea;

b) identificarea unui nume potrivit: evenimentele cu nume descriptiv, ușor de memorat, acroșant au mai multe șanse de a rămâne în memoria oamenilor;

c) impactul social: evenimentele care mobilizează un număr important de oameni și care atrag presa, impresionează publicul, devin termeni de referință în conversațiile cotidiene și sunt ținute minte multă vreme;

d) asocierea evenimentului cu un alt eveniment mai cunoscut: în felul acesta, acțiunea din campanie va beneficia de proeminența evenimentului cunoscut și va rămâne în memoria colectivă asociată cu valorile și prestigiul acestuia;

e) legarea evenimentelor în serii: mai multe evenimente plasate sub același generic asigură o vizibilitate sporită organizației care le-a promovat;

f) valoarea de știre: evenimentele create trebuie să satisfacă așteptările jurnaliștilor privind calitățile unei știri (*newsworthiness*). Dacă aceste caracteristici sunt îndeplinite, acțiunea de campanie se va bucura de acoperire în mass-media și va atinge numeroase categorii de public.

2. *Media controlate* : acestea reprezintă canalele asupra cărora specialiștii în relații publice își pot exercita controlul, atât asupra conținuturilor, cât și asupra momentului și locului de distribuire, în această categorie intră *newsletter-urile*, scrisorile, broșurile, site-urile de Internet, cuvântările publice, rapoartele de activitate, casetele cu filme promoționale, reclamele etc. Media controlate au câteva avantaje: ele permit selectarea cuvintelor și a imaginilor, precum și construirea mesajelor conform dorinței relaționiștilor. Și câteva dezavantaje precum gradul mai mic de credibilitate: publicul știe că este vorba despre mesaje fabricate de organizație și adeseori se întreabă dacă ele transmit adevărul, sau o versiune favorabilă organizației, sau costurile mari: producerea acestor mesaje solicită achiziționarea unor dotări tehnice sofisticate; la fel, cumpărarea de spațiu și timp pentru reclamă implică investiții importante.

3. *Media necontrolate*: în această categorie intră întregul sistem mass-media (agențiile de presă, presa scrisă, radioul, televiziunea). Mesajele organizației sunt transmise către presă, cu scopul de a se obține o acoperire mediatică și de a fi atinse categorii largi de public, în aceste situații relaționiștii nu mai au control asupra mesajului final: jurnaliștii sunt acum cei care decid dacă materialul în cauză se va publica, în ce formă (integral sau parțial), cu ce titlu, când și unde. Aceste mesaje nu sunt plătite (ca în cazul reclamelor): ele sunt preluate de presă deoarece conțin informații, care au valoare de știre, dar pe care jurnaliștii nu le posedă; dacă însă jurnaliștii au participat la respectivul eveniment și au produs un material propriu, atunci acesta va fi publicat, iar mesajul transmis de către specialiștii în relațiile publice va fi ignorat. Media necontrolate au câteva avantaje: ele au un grad ridicat de credibilitate, deoarece publicul știe că mesajul este rodul muncii jurnaliștilor, care sunt o instanță neutră (altfel spus care

verifică adevărul informațiilor); în plus, postul sau publicația pot fi, prin renumele lor, o sursă de credibilitate ; de asemenea, costurile de distribuție sunt reduse: ele se leagă doar de remunerația specialiștilor în relații publice sau de costurile organizării unei conferințe de presă sau a unei vizite de presă (mult mai mici decât prețurile producției de mass-media sau cumpărării de spațiu sau timp pentru reclame). Există însă și dezavantaje: transmiterea informațiilor prin presă nu depinde întotdeauna de calitatea informațiilor, ci de alți factori: evenimente neașteptate care ocupă spațiul sau timpul, diferite presiuni externe sau reacțiile subiective și de moment ale jurnaliștilor.

Deși nu există rețete universale în ceea ce privește tacticile de relații publice, în lucrările de specialitate sunt recomandate anumite tipuri de acțiuni care și-au dovedit, în timp, eficiența. Acestea sunt clasificate în funcție de publicurile standard vizate de campaniile de relații publice. Astfel, după D.W. Guth, C. Marsh (2000, pp. 264-286) există următoarele *tactici* (adică *acțiuni de relații publice*) „tradiționale” pentru publicurile „tradiționale” :

- *angajații*: comunicarea interpersonală, *newsletter-ul*, revista de întreprindere, filme, rapoarte de activitate, cuvântări, Intranet, evenimente speciale;
- *investitorii*: *newsletter-ul*, broșuri, scrisori, rapoarte de activitate, adunarea generală anuală, vizite în organizație, site Internet, comunicate de presă;
- *clienții*: comunicate legate de produsele sau serviciile organizației, evenimente speciale, dosare de presă, vizite în organizație, răspunsuri la scrisorile clienților;
- *comunitatea* : donațiile, sponsorizările, cuvântările, acțiunile voluntare, site-uri Internet, vizite în organizație, zilele „ușilor deschise”, comunicarea interpersonală;
- *organisme guvernamentale* : *lobby*, comitete de sprijinire a candidaților în campaniile electorale, donații pentru partide și candidați, rapoarte de activitate;
- *mass-media*: comunicate de presă, conferințe de presă, dosare de presă, vizite de presă, documente video, scrisori către redactorul-șef, comentarii pentru paginile de opinii, interviuri, documentare (în special pentru presa specializată).

2.7. Fixarea calendarului

Un element important din cadrul planului de campanie este fixarea momentelor de începere și încheiere a campaniei, precum și a datelor la care va avea loc fiecare acțiune.

Intervalul de timp ocupat de o campanie depinde de obiectivele și natura acesteia. Unele campanii (precum cele care își propun să informeze publicul despre lansarea unui nou produs) trebuie să fie rapide și energice; altele (precum cele care au ca obiectiv să schimbe o percepție negativă sau să convingă publicul să accepte valori noi) se vor derula pe perioade lungi de timp. Întinderea acestora se justifică prin faptul că schimbarea atitudinilor este dificilă, ceea ce implică stabilirea unor obiective care nu se pot atinge decât în unul, doi sau trei ani.

Calendarul are rolul de a indica data, ziua, ora, la care va avea loc acțiunea respectivă - pe de o parte - și de a arăta timpul necesar pentru pregătirea și desfășurarea acesteia - pe de altă parte, în stabilirea intervalului de timp necesar pregătirii unui element strategic al campaniei, specialiștii în relații publice trebuie să țină seama de toate activitățile care concură la realizarea evenimentului sau mesajului în cauză; de obicei, ei evaluează acest interval de timp pe baza experienței din campaniile anterioare. De exemplu, pentru organizarea unei conferințe de presă, trebuie să se ia în calcul timpul necesar pregătirii și tipăririi (imprimării) materialelor care vor fi prezentate ori înmânate jurnaliștilor, timpul necesar elaborării discursului, timpul necesar pregătirii reprezentantului organizației care va apărea în fața presei. Trebuie să se știe cu cât timp înainte de ziua conferinței se vor trimite invitațiile (dacă se trimit prin poștă se vor estima și întârzierile posibile, plus timpul necesar jurnaliștilor ca să confirme participarea), ce interval este necesar pentru închirierea (dacă e cazul) și pregătirea sălii sau pentru contactarea firmei de *catering* etc. De asemenea trebuie să se țină seama de întârzierile care pot apărea pe parcursul derulării unei activități; factorii care pot genera întârzieri (tipărirea, difuzarea prin poștă, agenda încărcată a unor invitați etc.) trebuie să fie cântăriți cu atenție, astfel încât calendarul să fie flexibil și să permită efectuarea unor schimbări.

Pe calendarul campaniei se trec toate aceste elemente, specificându-se clar intervalele necesare realizării fiecărei operațiuni. Dacă se procedează astfel pentru fiecare acțiune, la finalul calendarului se va observa că unele perioade sunt mai aglomerate și altele mai liniștite și se va putea trece la o reeșalonare și echilibrare a acțiunilor prevăzute în planul campaniei. Calendarul trebuie alcătuit în așa fel încât să facă vizibile, dintr-o privire, principalele elemente ale strategiei campaniei; în plus, el trebuie să ofere suficiente detalii în

legătură cu fiecare eveniment, astfel încât desfășurarea lor în timp să poată fi corectată, dacă este necesar.

Strategia campaniei trebuie să fie în acord cu anul calendaristic și cu succesiunea sărbătorilor cunoscute (religioase, comemorative, zile naționale ori internaționale) sau a evenimentelor deja programate (alegeri, târguri, expoziții, manifestări sportive de amploare); în consecință, programarea unor acțiuni speciale va ține seama de perioadele propice ale anului, încercând să evite suprapunerea peste calendarul festiv sau politic deja existent.

În ceea ce privește modul de prezentare grafică a calendarului campaniei, R. Kendall (1992, pp. 283-284) propune patru variante :

- *Calendar pentru fiecare lună*: acest tip de calendar poate fi unul tipărit sau unul scris de mână; pe calendar sunt încercuite datele diverselor acțiuni; alături se adaugă (cu o culoare) activitățile principale și (cu altă culoare) detaliile de comunicare; acest lucru permite coordonarea activităților corelate.

- *Calendarul global*: acesta este reprezentat ca o schemă grafică în care anul este divizat în două, trei sau patru părți; pe această schemă sunt reprezentate toate elementele strategiei, cu intervalele de timp necesare organizării și derulării acestora; avantajul unui asemenea tip de calendar este că acțiunile și relațiile dintre ele pot fi văzute dintr-o dată, amintind celor care lucrează ce etape au fost parcurse și ce etape mai sunt de realizat; dezavantajul constă în faptul că un asemenea tip de calendar ocupă un spațiu mare și este greu de transportat.

- „*Tabloul lui Gantt*” : pe o coloană, în stânga, este alcătuită lista activităților; în dreapta, pe orizontală se trec lunile și, pe verticală, succesiunea zilelor; prin linii colorate se leagă numele acțiunii de ziua în care aceasta a fost programată.

- „*Calendarul povestit*” : în acesta sunt prezentate în mod detaliat activitățile care trebuie îndeplinite, precizându-se în dreptul fiecăreia data desfășurării ei.

Indiferent de modelul ales, calendarul trebuie să fie ușor de consultat și să prezinte în mod clar momentul în care se vor desfășura diferitele activități, precum și intervalul de timp necesar organizării acestora.

2.8. Stabilirea bugetului

Încă din etapa fixării obiectivelor campaniei, specialiștii în relații publice trebuie să ia în considerare limitele bugetare. Evident, managerii doresc să obțină rezultate spectaculoase cheltuind cât mai puțin; de aici derivă obligația relaționiștilor de a cere, în cadrul discuțiilor preliminare din etapa analizei situației, o estimare orientativă a bugetului preconizat. Ideal ar fi ca bugetul să fie substanțial, astfel încât, prin folosirea celor mai bune metode, a acțiunilor complexe și a celor mai buni specialiști, să crească șansele de succes ale campaniei. Limitările de buget nu trebuie să fie o piedică în procesul de concepere și planificare a acțiunilor considerate a fi cele mai eficiente în raport cu obiectivele campaniei. Se cunosc numeroase situații în care campaniile au avut bugete mici și au obținut succese remarcabile: acest lucru a fost posibil deoarece banii au fost cheltuiți judicios, iar specialiștii au dat dovadă de multă inventivitate în etapele de planificare și de implementare a campaniei.

Atunci când costurile unei campanii depășesc valoarea obiectivelor propuse, rezultatul campaniei nu poate fi considerat un succes. Este bine cunoscut exemplul des citat al campaniilor *defund-raising* mai costisitoare decât sumele colectate. Sunt cunoscute, de asemenea, eșecurile unor campanii cu costuri mari, dar cu obiective care nu erau în concordanță cu valorile publicului, în acele situații în care bugetele prevăzute inițial nu sunt suficiente, în planul de campanie pot fi prevăzute evenimente care au ca scop strângerea de fonduri; dacă aceste acțiuni sunt bine gândite, ele contribuie nu doar la strângerea de fonduri suplimentare, ci și la atingerea obiectivelor campaniei, în alte cazuri pot fi atrași diferiți sponsori interesați de valorile promovate și de atingerea obiectivelor campaniei.

Ținând seama de toate aceste aspecte, W.S. Dunn (1986, p. 197 ; vezi și D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk, 1993, p. 479) recomandă ca imediat după stabilirea obiectivului campaniei să se contureze și un *buget preliminar*; această operație nu este întotdeauna ușor de realizat și ea ține de experiența și intuițiile specialistului. Stabilirea unor costuri preliminare imediat după fixarea obiectivului campaniei este importantă, deoarece specialistul poate descoperi, înainte de a se lansa în conceperea și planificarea întregii campanii, că bugetul este mult prea mic; astfel el poate să reconsidere obiectivele și să construiască un nou proiect de campanie, în caz contrar se poate întâmpla ca programul să fie oprit la mijlocul lui, pentru că nu mai sunt bani, sau să fie amputat (se renunță la anumite acțiuni).

Calculul efectiv al bugetului se poate face după ce au fost stabilite strategiile, tacticile și calendarul campaniei, în felul acesta vor putea fi evaluate cheltuielile pentru fiecare acțiune în parte, în raport cu totalul acțiunilor planificate și timpul alocat pentru fiecare din acestea, în buget se includ toate costurile: tipărituri, închirieri de spațiu, echipamente, materiale, deplasări, hoteluri, mese, banner, panouri de reclame sau timp ori spațiu de reclamă cumpărate în mass-media, poștă, telefoane, alte servicii, costuri de personal etc. La acestea se adaugă un procent suplimentar pentru cheltuieli neprevăzute și un altul pentru a se face față ratei inflației (în special pentru campaniile de lungă durată), în calcularea bugetului specialiștii sunt de acord cu formula: „Cere mai mult decât ai nevoie”.

Calculul pentru bugetul global al unei campanii este o activitate complexă: de aceea, fiecare specialist care răspunde de o anumită acțiune este chemat să ofere o listă cu cheltuielile preconizate, iar suma acestor liste determină costurile totale. Este de dorit ca din echipă să facă parte și un contabil specializat, care să efectueze calculele în mod corect și să ofere estimări competente. Totuși, fixarea bugetului nu este numai o operație contabilă:

Bugetul unei activități este și un scop și o formă de control, încerci să te menții în limitele determinate inițial și folosești aceste limite pentru a monitoriza cheltuielile. Iată de ce este necesar să se acorde o atenție aparte acestui factor în etapele preliminare ale planificării și de ce trebuie ca el să fie supravegheat în mod constant (R. Reilly, 1987, p. 102).

După ce s-a fixat bugetul final, acesta trebuie comparat cu estimarea inițială, cea care a fost comunicată conducerii organizației. Este de dorit ca între acestea să nu existe deosebiri stridente. Bugetul este apoi prezentat conducerii, împreună cu planul de campanie, pentru a fi aprobat.

2.9. Definirea procedurilor de evaluare

Evaluarea reprezintă analiza sistematică a desfășurării campaniei și a rezultatelor sale. Ea ne permite să vedem (și să învățăm din) ceea ce am făcut bine și ceea ce am greșit, să constatăm dacă am făcut progrese și, mai ales, să înțelegem cum putem face mai bine data viitoare. Toți specialiștii sunt de acord cu faptul că evaluarea trebuie privită ca un proces continuu, care trebuie efectuat în toate etapele unei campanii de relații publice: pregătirea planului, punerea lui în practică, impactul pe care campania a avut-o asupra diferitelor categorii de public. Procedând în acest fel putem observa, din timp, eventualele lipsuri sau greșeli, iar acestea vor putea fi corectate, cu pierderi minime. Procesul de evaluare nu ne arată numai

dacă obiectivele campaniei au fost îndeplinite, ci și dacă planul de campanie a fost bine conceput și dacă strategiile și tacticile au fost adecvate. Deseori, specialiștii comit eroarea de a substitui rezultatele cu evaluarea acestora. De exemplu, rezultatele implementării campaniei pot fi concretizate de un anumit număr de comunicate trimise presei, de broșuri tipărite sau de întruniri cu reprezentanți ai unor publicuri vizate; evaluarea trebuie să stabilească dacă broșurile au fost citite și au avut impact, dacă numeroasele comunicate au fost (și cum au fost) preluate de mass-media și dacă întrunirile au condus la o ameliorare a relației dintre organizație și publicurile respective.

După S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom (1994, pp. 415-430; vezi pentru un model analog și O.W. Baskin, C.A. Aronoff, 1992, pp. 179-198), procesul de evaluare trebuie să se desfășoare pe trei niveluri; în cadrul fiecărui nivel de evaluare sunt urmăriți anumiți pași, iar trecerea de la unul la altul nu trebuie făcută până ce nu au fost efectuate toate măsurătorile:

1. *Evaluarea planului de campanie*: aceasta stabilește dacă informațiile care au stat la baza construirii planului au fost suficiente și de calitate ; totodată se evaluează și calitatea strategiilor planificate. Pe acest nivel de evaluare pot fi parcurși trei pași:

a) *evaluarea adecvării informației* folosite în elaborarea planului: acum se verifică dacă anumite informații esențiale au lipsit, dacă informațiile disponibile erau complete, dacă informațiile au fost corect utilizate (Au existat publicuri importante neluate în calcul? S-a întâmplat ca jurnaliștii să solicite anumite date care nu erau disponibile în *fact book*? Au fost cereri de ultimă oră pentru cercetări care să suplinească informațiile lipsă ? Au fost identificați toți actorii majori ai evenimentului ? etc.);

b) *evaluarea adecvării programului*, a strategiilor și tacticilor propuse : se stabilește dacă mesajele și acțiunile planificate au corespuns specificului diferitelor situații și dacă ele au avut efectele scontate (Au fost mesajele transmise la timp și în mod corect către presă? Au corespuns ele obiectivelor mass-media și ale publicurilor vizate ? Au existat reacții adversative? A fost nevoie de intervenții ulterioare pentru a se corecta ceva? etc.);

c) *evaluarea calității mesajelor* și celorlalte componente ale programului : este analizată performanța profesională, din perspectiva experienței și a valorilor specifice specialiștilor din relațiile publice.

2. *Evaluarea implementării*: aceasta stabilește gradul în care tacticile utilizate în timpul campaniei și-au atins scopul; în același timp se măsoară și efortul depus pentru realizarea acestora. Această etapă începe cu:

a) *evidența numărului de mesaje trimise*, altfel spus, a distribuției; se va înregistra numărul de scrisori, comunicate, relatări, publicații, sau alte forme de comunicare transmise către publicurile vizate; tot acum se numără intervențiile publice (mediatizate sau nu), prezentările, expozițiile sau lansările, alte activități; această evidență ne permite să vedem dacă programul de campanie a fost respectat conform planului inițial;

b) *monitorizarea mesajelor care au fost preluate de mass-media*: această evaluare ne arată ce părți din mesaje au fost selectate de presă (ceea ce ne va ajuta în conceperea următoarelor mesaje) și dacă materialele transmise au avut sau nu posibilitatea de a atinge publicurile vizate; datorită diseminării mesajelor în numeroase media, la ore și în emisiuni (sau pagini) nu totdeauna previzibile, cel mai adesea monitorizările sunt efectuate de firme specializate (mai ales atunci când este vorba de întregul spectru al mass-media; în cazul unei campanii care vizează numai mass-media locală, monitorizarea se poate face și de către specialiștii în relații publice din departamentul respectiv);

c) *identificarea publicurilor-țintă* care au fost expuse la mesajele campaniei ; în aceste evaluări nu trebuie confundată audiența generală (publicul potențial al unui mesaj) de audiența efectivă (acele segmente din publicul potențial care reprezintă publicurile vizate de campanie); această evaluare implică cercetări complexe, care trebuie făcute de specialiști sau firme specializate;

d) *stabilirea numărului celor care au receptat mesajele transmise*: în aceste evaluări trebuie aflat câte și ce fel de persoane au citit (ascultat, privit) mesajul, ce și cât au citit (privit, ascultat), cum l-au perceput; totodată este bine de știut câte și ce fel de persoane nu au citit (ascultat, privit) mesajul respectiv;

3. *Evaluarea impactului*: aceasta măsoară modul în care obiectivele campaniei au fost atinse și *feed-back-ul* pe care l-au transmis publicurile vizate. Pașii acestei evaluări sunt:

a) *stabilirea numărului de persoane care au învățat ceva din mesajele transmise*;

b) *stabilirea numărului de persoane care și-au schimbat opiniile după receptarea mesajelor*;

c) *stabilirea numărului de persoane care și-au schimbat atitudinea după receptarea mesajelor.* Aceste trei tipuri de evaluări presupun compararea cunoștințelor, opiniilor, atitudinilor existente înainte de începerea campaniei cu cele dobândite după campanie: cercetările trebuie făcute pe grupuri reprezentative din fiecare public vizat, prin aplicarea metodelor și a experienței din științele sociale;

d) *stabilirea numărului de persoane care acționează în direcția sugerată de mesaje;*

e) *stabilirea numărului de persoane care repetă sau promovează comportamentul sugerat de campanie.* Aceste evaluări trebuie să arate schimbările de comportament induse de respectiva campanie: rezultatele se pot obține prin observarea directă sau indirectă a grupurilor sau indivizilor, ori prin analiza unor documente care consemnează comportamentul diverselor categorii de public;

f) *stabilirea contribuției campaniei la schimbarea socială și culturală pozitivă.* Toate aceste forme de evaluare presupun un bagaj complex de cunoștințe, atât din domeniul relațiilor publice, cât și din acela al științelor sociale, precum și stăpânirea tehnicilor calitative și cantitative de cercetare.

Dintr-o altă perspectivă, D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee (1992, pp. 211-227) consideră că la baza oricărei evaluări trebuie să stea *efectul* pe care l-a avut campania de relații publice. Acesta se poate estima pornind de la câteva întrebări elementare:

- *A fost campania de relații publice bine planificată ?*
- *Au înțeles beneficiarii mesajelor conținutul acestora ?*
- *Au fost atinse toate publicurile și segmentele de public vizate ?*
- *Au fost atinse obiectivele organizației ?*
- *Au existat evenimente neașteptate care au afectat campania ?*
- *S-a integrat campania în bugetul stabilit ? Existau moduri de a face campania mai eficientă!*
- *Ce măsuri pot fi luate pentru a îmbunătăți, în viitor, campanii asemănătoare ?*

Succesul sau insuccesul unei campanii trebuie estimate prin criterii realiste, credibile, specifice și acceptabile (în raport cu standardele organizației).

În acest sens, autorii amintiți prezintă următoarea listă de *metode de evaluare*:

1. *Măsurarea producției:* aceasta constă în inventarierea produselor campaniei într-o perioadă de timp determinată: conferințe de presă, comunicate, evenimente, fotografii și alte materiale audiovizuale etc. Această evaluare dă o anumită imagine asupra productivității echipei, dar ea pune accentul pe cantitate, în defavoarea calității. O altă formă de evaluare a

productivității ar fi corelarea dintre numărul de materiale realizate și timpul consumat pentru realizarea lor; sau dintre numărul acestor materiale și tipul de mass-media care le-a preluat (un articol într-un mare ziar național este mai important decât cinci relatări în ziarul local). Acest ultim criteriu nu este întotdeauna relevant deoarece deciziile de publicare țin de factori care, adeseori, nu au legătură directă cu interesul public sau calitatea materialului trimis de specialistul în relații publice (un eveniment politic neașteptat, o criză socială sau o catastrofă pot satura spațiul sau timpul mass-media și pot amâna sau anula publicarea mesajelor transmise de departamentele de relații publice).

2. *Măsurarea distribuției*: aceasta asociază măsurarea productivității cu repartiția, pe diferite mass-media, a materialelor respective. Un asemenea sistem permite corelarea numărului de materiale trimise cu numărul instituțiilor mass-media sau al reprezentanților unor publicuri precise care au primit aceste materiale; totuși, această evaluare nu poate spune dacă mesajele au fost receptate sau dacă ele au contribuit la îmbunătățirea comunicării sau la schimbarea unor atitudini.

3. *Măsurarea expunerii mesajului*: această metodă măsoară acceptarea de către mass-media a mesajelor și arată cât de mare a fost mediatizarea respectivului material din campanie; această formă de evaluare nu spune însă nimic despre numărul de persoane care au citit (ascultat, privit) mesajul sau despre reacția lor în fața aceluși mesaj.

4. *Măsurarea acurateței mesajului*: prin această metodă se verifică dacă elementele-cheie ale mesajului au fost păstrate în versiunile distribuite de mass-media; în acest scop vor fi făcute analize permanente ale presei, pentru a se verifica dacă ideile majore sau cuvintele-cheie din mesajele concepute de specialiștii în relații publice au fost incluse în formele publicate.

5. *Măsurarea acceptării de către audiență și a schimbării de atitudine*: această formă de evaluare urmărește identificarea noilor atitudini generate de mesajele campaniei.

6. *Măsurarea acțiunii audienței*: prin această evaluare se urmărește determinarea modului în care campania a contribuit la transformarea publi-curilor în actori sociali activi, modul în care, datorită campaniei, au apărut forme noi de acțiune publică.

La rândul său, J.A. Hendrix (1995, pp. 38-40) propune un alt model, bazat pe cele două tipuri de obiective pe care le poate avea o campanie: *de impact* (informaționale, atitudinale, comportamentale) și de *output*. Astfel, metodele de evaluare pot ține seama de:

1. *Evaluarea obiectivelor informaționale*; aceasta include trei dimensiuni:

a) *expunerea mesajului*; în acest caz se monitorizează presa locală și națională, scrisă și audiovizuală, precum și participarea la diferitele evenimente din campanie; de obicei aceste măsurători sunt făcute de instituții specializate;

b) *înțelegerea mesajului*; cercetarea urmărește să determine modul în care diferiți reprezentanți ai publicului au perceput mesajele, cât au reținut sau înțeles din conținutul acestora;

c) *internalizarea mesajelor*; se urmărește verificarea cunoștințelor care au rămas în memoria publicului, după ce acesta a fost expus la mesajele campaniei.

2. *Evaluarea obiectivelor atitudinale* ; aceasta încearcă să determine modul în care campania a influențat atitudinile publicului; în acest caz se compară rezultatele unor teste făcute înainte de începerea campaniei cu cele ale testelor făcute după derularea campaniei.

3. *Evaluarea obiectivelor comportamentale*; influența asupra comportamentelor poate fi măsurată fie prin pre-teste (înainte de expunerea la mesajele campaniei) și post-teste (după expunere), fie prin observarea comportamentului publicului vizat.

4. *Evaluarea output-ului*; pe lângă măsurarea obiectivelor de impact, trebuie evaluate și cele referitoare la distribuția mesajelor în diferitele media. Eficacitatea distribuției poate fi controlată prin numărarea comunicatelor de presă trimise, a numărului de contacte avute cu jurnaliștii, a numărului de discursuri ținute de reprezentanții organizației în fața publicurilor-țintă, a numărului de publicații proprii distribuite publicului sau a numărului de întâlniri cu lideri sau membri semnificativi ai publicurilor.

2.10. Concluzii

După ce Planul de campanie a fost terminat el trebuie să fie integrat într-un document complex, care va fi prezentat în fața conducerii organizației. De abia după ce planul, în integralitatea lui a fost aprobat, se va putea trece la implementarea lui. Un plan bun de campanie trebuie să fie în concordanță cu obiectivele și valorile generale ale organizației, să fie realist (să nu promită mai mult decât poate realiza), să fie flexibil (să admită schimbări), să atingă valorile, interesele și așteptările fiecăruia din publicurile-țintă vizate. După D.W. Guth și C. Marsh (2000, pp. 287-288) succesul în executarea unei campanii bine planificate depinde de șase *factori esențiali*:

a) *delegarea responsabilităților*: răspunderea pentru executarea fiecărei activități trebuie să fie atribuită în mod precis unui membru al echipei; această delegare trebuie să figureze în planul scris și aprobat de conducerea campaniei;

b) *fixarea termenelor limită (deadline)* de îndeplinire a fiecărei acțiuni;

c) *controlul calității*: coordonatorul campaniei trebuie să verifice fiecare document, modul de îndeplinire a sarcinilor, starea echipamentelor, calitatea produselor de comunicare etc.;

d) *comunicarea în interiorul echipei*: coordonatorul trebuie să asigure circulația informației prin întâlniri de lucru și schimburi de idei între membrii echipei;

e) *comunicarea cu beneficiarul campaniei* (clienți sau conducerea organizației) : aceștia trebuie să fie la curent cu stagiul de executare a acțiunilor prevăzute în plan, cu dificultățile întâmpinate, cu soluțiile găsite ;

f) *evaluarea permanentă*: pe măsură ce acțiunile preconizate sunt realizate, ele trebuie supuse evaluării, pentru a se detecta eventualele nereușite și a le corecta sau preîntâmpina.

3. Exemple de campanii de relații publice

3.1. Campania pentru reciclarea resturilor menajere din Sânn Jose

Această campanie a fost organizată de primăria orașului Sânn Jose și a avut ca scop motivarea locuitorilor din cele peste 260 000 de case din această localitate californiană ca să adopte noile coșuri mobile pentru gunoaierele reciclabile, în care să fie puse separat diversele produse menajere și uleiurile de motor folosite (R. Kendall, 1996, pp. 87-88).

Definirea problemei. Reglementările statale solicitau generarea unui sprijin public pentru implementarea unui nou program de reciclare a materialelor și de reducere a risipei.

Analiza situației. Au fost investigate (prin chestionare trimise prin poștă sau efectuate la telefon) peste 180000 de cămine, în ceea ce privește atitudinea față de reciclarea resturilor menajere, dorința de acceptare și de implicare în program. Focus-grupurile organizate au completat datele obținute de anchete și au pre-testat afișul promoțional „Cum să recyclezi”. Toate aceste cercetări s-au desfășurat în limbile engleză, spaniolă și vietnameză, vorbite în zona respectivă.

Stabilirea obiectivelor. Dublarea, prin obținerea sprijinului populației, a volumului de materiale reciclabile provenite din resturile menajere; reducerea materialelor care sunt depuse în gropile de gunoi cu 50%.

Identificarea publicurilor. Au fost vizate casele în care locuiau familii de vorbitori de engleză, spaniolă și vietnameză și 75 000 de locuitori din apartamentele orașului.

Strategia. Implementarea unei campanii pe multiple suporturi media și atragerea sprijinului a numeroase organizații.

Calendarul. Eforturile au fost concentrate în intervalul februarie-septembrie 1993.

Bugetul. Au fost aprobate 1,2 milioane de dolari, repartizate astfel: 60000 pentru cercetare, 735000 pentru cheltuieli materiale, 100000 pentru atragerea unor minorități, 300 000 pentru conceperea și distribuirea anunțurilor.

Tactici de implementare a campaniei. Mesajele (în cele trei limbi amintite) au fost plasate pe materialele distribuite o dată cu abonamentele de salubritate, precum și prin *newsletter* sau apeluri telefonice; presa scrisă și cea audiovizuală au fost implicate prin diverse știri și mesaje de tip *publicity*. De asemenea un corp de voluntari a mers din casă în casă pentru a discuta cu locuitorii din zonă. Una dintre firmele care colectau gunoaie, Western Waste, a organizat un program educațional care s-a desfășurat în diferite școli. Cealaltă firmă, Green Team, a organizat un alt program de explicare ce a vizat casele cu mai multe familii. Pentru toate aceste acțiuni echipa de campanie a fost pregătită pentru eforturile de comunicare în trei limbi diferite.

Evaluare. După 6 luni de campanie cantitatea de materiale reciclabile provenite din resturile menajere aproape s-a triplat (în raport cu situația de dinainte de începerea campaniei); altfel spus cantitatea de resturi menajere care nu a mai fost vărsată la gropile de gunoi a crescut cu 20%. Apelurile telefonice solicitând informații sau exprimând nemulțumiri au scăzut de la 4000 pe zi înaintea campaniei la 1100, din care numai 5% exprimau nemulțumiri. Prezentarea campaniei în presă era în continuare pozitivă și jurnaliștii își manifestau sprijinul față de această acțiune. O anchetă desfășurată prin telefon a arătat că oamenii aveau o atitudine pozitivă față de derularea programului ; totodată a fost investigat și tipul de media (utilizat în campanie) care a fost preferat de locuitori.

3.2. Campania NASA „Pentru spațiu”

Această campanie a fost concepută pentru a se obține sprijinul oficial pentru dezvoltarea programului spațial al SUA (R. Kendall, 1996, pp. 220-222)

Definirea problemei. Programul spațial al SUA era amenințat de reducerile bugetare, în același timp, în alte țări se desfășurau cercetări intense și apăreau noi dezvoltări tehnologice.

Analiza situației. Monitorizarea regulată a dezbaterilor din Congresul SUA și a știrilor din presă arăta că membrii Congresului aveau rețineri serioase față de bugetul NASA pentru anul fiscal 1994. Pe de altă parte, sondajele arătau că publicul american sprijină cercetările spațiale; de asemenea, programele educaționale consacrate spațiului cosmic dovedeau că elevii, studenții și profesorii posedă un nivel din ce în ce mai bun de înțelegere a matematicii și fizicii.

Stabilirea obiectivelor. Au fost fixate următoarele obiective: câștigarea sprijinului pentru programele spațiale prin crearea unui entuziasm al publicului față de aceste programe, în primul rând prin apelul la factorii emoționali. Dirijarea acestui sprijin, prin diverse tipuri de mesaje, către membrii Congresului, în vederea aprobării bugetului NASA pe anul 1994.

Identificarea publicărilor. Ținta primară era constituită din acele grupuri care puteau fi implicate în acest proiect și puteau avea o influență asupra membrilor Congresului: angajații NASA, oficialii din legislativ, guvern și administrație, publicul general, specialiștii și cei care lucrau în cercetările spațiale, educatorii, oamenii de afaceri cu interese în proiectele spațiale.

Strategia. Crearea unei mari varietăți de situații pentru educarea publicurilor-țintă în sensul înțelegerii programelor spațiale. Conceperea și promovarea unor teme atrăgătoare („Avem nevoie de Spațiul nostru” ; „Spațiul. A fi prezenți acolo este viitorul nostru”) care să fie încorporate în variate unități promoționale adresate publicurilor-țintă, pentru a le spori entuziasmul față de programele spațiale.

Bugetul. Aproximativ 120000 de dolari

Tactici de implementare a campaniei. Au fost concepute mai multe evenimente speciale pentru diferite categorii de public-țintă; numărul și importanța acestora a crescut în preajma momentului votului din Congres. Mai multe dineuri și forumuri de dezbateri au mobilizat oameni de știință și politicieni pentru a arăta rolul cercetărilor din spațiu pentru rezolvarea unor probleme curente, precum producerea de noi medicamente. Au fost distribuite peste 50000 de insigne cu textul „Am nevoie de Spațiul meu”, atașate unor cărduri care conțineau informații despre programele spațiale; de asemenea, 50 000 de cărți poștale, ilustrate cu teme spațiale, conținând mesaje de sprijin pentru NASA, au fost folosite pentru a fi trimise

membrilor Congresului și altor oficialități. Au fost trimise programe și materiale ajutătoare pentru a veni în sprijinul cadrelor didactice care predau materii științifice. Presa a fost în mod constant informată prin știri, documentare, articole de opinie. Au fost comandate mai multe sondaje, care au arătat opiniile americanilor despre proiectele spațiale.

Evaluare, în evaluarea campaniei au fost luate în calcul următoarele valori cantitative: numărul și proeminența persoanelor care s-au implicat în campanie (inclusiv președintele SUA, Bill Clinton); numărul de materiale tipărite (aprox. 75 de milioane); numărul materialelor publicate de mass-media; numărul de scrisori trimise membrilor marcanți ai Congresului; numărul organizațiilor care au luat parte la campanie etc. Rezultatul cel mai important a fost aprobarea bugetului propus de NASA pe anul 1994. Mesajele campaniei au fost preluate de cele mai importante agenții de presă și cotidiene din SUA, atingând circa 75 de milioane de cititori.

Comunicarea de criză

Falimentul unor fonduri sau jocuri piramidale (Mondragon, SAFI, FNI, Caritas), falimente sau crize de lichidități ale unor bănci (Dacia Felix, Bancorex, Banca Internațională a Religiiilor, CreditBanc, Banca Turco-Română), prăbușiri de avioane (cele ale companiei Tarom la Băiețești și la Baia Mare, cele ale aviației militare române, în diferite zone ale țării), inundații catastrofale și repetate, incendii (în mediul forestier, în întreprinderi sau zone locuite), poluări ale unor ape (Someș, Șiret, Olt, Jiu), greve și manifestații (cu forme violente), atacuri și asasinat asupra unor personalități, epidemii succesive, scandalul diplomelor false sau al înscrierii la licee etc., etc., etc. Iată numai câteva exemple, dintre sute de cazuri trăite de societatea română, care arată că această perioadă este una zguduită de numeroase crize, în zilele noastre *criza* (economiei, culturii, valorilor, învățământului, societății etc.) a devenit o stare cotidiană, iar cuvântul a intrat în vocabularul curent al conducătorilor de instituții, al jurnaliștilor și al publicului larg. Prezența aproape continuă a crizelor, plasate în cele mai diferite instituții, precum și nevoia de a le înțelege, anticipa sau controla au făcut ca tot mai mulți

lideri politici, conducători de întreprinderi, specialiști în management și practicieni ai relațiilor publice să se preocupe de „gestiunea crizelor”, „managementul crizelor”, „comunicarea de criză” etc.; totuși, experiența de zi cu zi din România ne arată că foarte puțini sunt aceia care dețin competențele, experiența și logistica necesare preîntâmpinării și controlării eficiente a unei crize.

Orice organizație se poate confrunta cu o situație de criză, în măsură să pună în pericol funcționarea ei normală și reputația de care se bucură într-o anumită comunitate. Unele crize sunt previzibile și pot fi prevenite, altele nu pot fi bănuite și nu pot fi anticipate în mod corect. Experiența a arătat că, în ciuda tuturor precauțiilor (de ordin tehnic, economic, financiar, educativ etc.) luate pentru stoparea sau controlarea unei crize, ea poate scăpa de sub control și lua amploare; în aceste condiții criza poate aduce prejudicii grave organizației, dacă nu este gestionată corect din toate punctele de vedere, inclusiv din punctul de vedere al comunicării. Altfel spus, o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze și chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului, în general, se consideră că o criză afectează profund imaginea unei organizații. De obicei, *imaginea de marcă* se construiește în perioadele de normalitate, când se conturează ansamblul de valori și reprezentări prin care publicul percepe organizația respectivă, în timpul crizei se impun alte reprezentări și „simboluri” și se fixează anumite „clisee”, care vor rămâne mult timp asociate cu imaginea acelei organizații. De aceea, *conducerea organizației, împreună cu departamentul de relații publice trebuie să se pregătească din timp pentru a face față unor situații neașteptate sau anormale*. Gestiunea crizei nu se poate improviza; dimpotrivă, ea se întemeiază pe evaluarea corectă a circumstanțelor și pe stăpânirea unor strategii adecvate de răspuns, strategii pregătite și chiar experimentate cu mult timp înainte de explozia crizei.

1. Definiții și tipologii ale crizei

1.1. Definiții

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ și cultura etc.). În consecință, ele au suscitât interesul economiștilor, sociologilor, antropologilor, psihologilor, istoricilor și, implicit, al teoreticienilor sau practicienilor din relațiile publice.

După Simon A. Booth (1993, pp. 91-104) cercetările consacrate crizei se pot grupa în trei categorii: *perspectiva psihologică* (interesată de studierea cazurilor clinice), *perspectiva economico-politică* (preocupată de identificarea caracteristicilor structurale ale crizelor și de definirea unor tehnici de gestiune a acestora) și *perspectiva sociologică* (dominată de cercetările consacrate reacțiilor colective în situații de dezastru).

Din punctul de vedere al economiștilor, criza este sinonimă cu o întrerupere a ritmului de creștere economică, fie în raport cu creșterea anterioară, fie în raport cu creșterea estimată (J. Attali, 1976; D. Arnould, 1989).

Specialiștii în științele politice împart crizele în trei mari categorii (*crize de sistem, crize guvernamentale de luare a deciziilor și crize de confruntare internațională*); ei consideră că orice criză se definește prin combinarea dintre

.. o amenințare puternică, în măsură să afecteze scopurile de bază ale liderilor politici, un timp foarte scurt înainte ca situația să evolueze într-un mod nedorit de aceștia și efectul de surpriză (C.F. Herman, 1993, p. 206; vezi și J. Lagroye, 1993, pp. 406-408; G. Evans, J. Newham, 1990, pp. 72-73).

În *Dicționarul de sociologie* coordonat de Cătălin Zamfir și Lazăr Vlăsceanu, criza este definită ca:

...o perioadă, în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare (C. Zamfir, L. Vlăsceanu, 1993, p. 145).

Un alt dicționar, coordonat de Raymond Boudon, prezintă criza ca fiind acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup

...sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă și cu rezolvare nesigură (R. Boudon și colab., 1996, p. 73).

În *Lexicul științelor sociale*, Madelaine Grawitz definește criza astfel:

.. o situație de conflict intens, de punere sub semnul îndoielii a valorilor, a raporturilor între generații sau între grupuri sociale... (M. Grawitz, 1994, p. 97).

Din perspectivă psihologică, crizele pot să fie momente ale vieții care:

.. se înscriu în evoluția normală a ființei umane, corespunzând unor stadii sau faze ale dezvoltării sale genetice;

sau momente

...legate de evenimente sociale puțin sau deloc anticipate, care întorc cu susul în jos modurile de adaptare, fiind capabile să destructureze personalitatea și să ceară un efort de reconstrucție adesea imposibil (J. Barus-Michel și colab., 1998, p. 12; vezi și A. Muchielli, 1993).

În lucrările consacrate managementului crizei se consideră că aceasta apare atunci când:

...întregul sistem este afectat, în așa fel încât existența sa fizică este amenințată ; în plus, valorile de bază ale membrilor sistemului sunt amenințate într-o asemenea măsură, încât indivizii sunt obligați fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori (T.C. Pauchant, I. Mitroff, 1992, p. 12).

Cei doi autori citați disting între *incidente* (afectează fizic numai un subsistem al organizației), *accidente* (afectează fizic întreaga organizație), *conflicte* (afectează simbolic un subsistem) și *crize* (afectează simbolic întreaga organizație). Din această perspectivă managerială, criza este rezultatul

...amenințărilor din mediu corelate cu slăbiciunile organizației; ea apare atunci când amenințările din mediu interacționează cu slăbiciunile din interiorul organizației (W.G. Engelhoff, F. Sen, 1992, p. 447).

În cercetările, dezbaterile și practicile recente din domeniul relațiilor publice situațiile de criză sau de pre-criză sunt definite ca fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații și ca momente de blocare sau de proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație și publicul ei, intern sau extern. Crizele apar, în consecință, ca fenomene care pot aduce daune unei organizații, atât în planul pierderilor materiale, cât și în acela al prestigiului social, prin deteriorarea imaginii (reputației) publice. După M.W. Allen, R.H. Caillouet (1994, pp. 44-45), programele de răspuns la criză, gândite și aplicate de departamentele de relații publice, trebuie să se bazeze pe diferite strategii de comunicare, în măsură să influențeze publicul și să schimbe modul în care acesta interpretează acea criză, în consecință, pentru specialiștii în relațiile publice, criza reprezintă un teren predilect pentru conceptualizarea și aplicarea unor strategii de comunicare vizând limitarea sau stoparea daunelor.

Într-o lucrare de referință în bibliografia de relații publice, criza este definită ca fiind:

...un eveniment major, impredictibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblul ei, sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, starea financiară și reputația acesteia (L. Barton, 1993, p. 2).

K. Fearn-Banks, o autoare consacrată în acest domeniu, susține că o criză este:

...o situație cu consecințe potențial negative, care afectează o organizație, o companie sau o întreprindere, precum și publicurile, produsele, serviciile, sau renumele acestora (1996, p. 1).

După David W. Wragg :

...criza este un eveniment care afectează în mod grav operațiile unei organizații, eveniment considerat ca nedorit de către membrii acelei organizații (1992, p. 265).

Pentru Patrick D'Humieres:

...o criză poate fi definită ca o anumită situație neașteptată, care pune în discuție responsabilitatea întreprinderii în fața marelui public și care amenință capacitatea ei de a-și continua în mod normal activitatea (1993, p. 272).

Din perspectiva acestor autori, criza apare deci ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obișnuită a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea, este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (*managementul crizei*), un grup de specialiști bine antrenați (*celula de criză*) și o politică de comunicare adecvată (*comunicarea de criză*).

1.2. Tipologia crizelor

În lucrările consacrate managementului crizei o atenție aparte este acordată tipologizării crizelor, descompunerii lor în etape specifice și, pe această bază, identificării unor strategii adecvate de gestionare a crizei.

Crizele sunt *clasificate* (vezi sintezele din T.C. Pauchant, I. Mitroff, 1992 ; P. Lagadec, 1993 ; B. Fornier, 1993 ; P. Mayer, 1997 ; E. Plottu, 1998) după:

a) cauze (ele sunt datorate unor factori interni sau externi; conjuncturali, imediați ori structurali);

b) derularea în timp (bruste sau lente);

c) amploare (superficiale sau profunde);

d) nivelul la care acționează (operaționale - afectează activitatea curentă; strategice - afectează elaborarea strategiilor; identitare - afectează identitatea organizației);

e) consecințe (afectează personalul, clienții, partenerii, opinia publică etc.).

Din această perspectivă o criză cum a fost cea generată de accidentul ecologic de la Baia Mare a avut cauze interne (defecțiuni în asigurarea rezistenței bazinului cu reziduuri) și externe (topirea rapidă a zăpezii și creșterea bruscă a nivelului apelor); aceste cauze sunt și structurale, dar și conjuncturale; criza a avut o derulare lentă și a fost de mare amploare; ea a acționat la nivel operațional (a dus la oprirea producției), strategic (a forțat schimbarea programelor de exploatare) și de identitate (a compromis firma româno-australiană și a generat o erodare masivă a imaginii statului român); ea a avut consecințe asupra clienților și partenerilor companiei, în primul rând, dar și asupra opiniei publice. Prăbușirea avionului companiei Tarom la Balotești a fost o criză de mare amploare, care a avut cauze interne și conjuncturale, s-a derulat brusc, a acționat negativ mai ales asupra identității firmei (în plan operațional efectele au fost minore, zborurile reluându-se foarte repede) și a afectat o vastă paletă de publicuri interne și externe.

Propunând o altă tipologie D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk consideră că, din punct de vedere *fizic*, crizele pot fi *violente* sau *non-violente*; ambele familii de crize pot fi împărțite în trei subgrupe:

- create de natură;
- rezultate în urma unei acțiuni intenționate;
- rezultate în urma unor acte neintenționate.

Astfel, cutremurele, incendiile declanșate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, produse de natură; epidemiile, invaziile de insecte, seceta etc. sunt crize non-violente produse de natură. Actele teroriste ori intoxicațiile generate de falsificarea unor produse reprezintă crize violente, create prin acțiuni intenționate; amenințările cu atentate ori răspândirea de zvonuri creatoare de panică reprezintă crize non-violente rezultate în urma unor acțiuni intenționate. Exploziile, accidentele, incendiile reprezintă crize violente, apărute în urma unor acțiuni neintenționate; eșecurile în afaceri, blocarea producției, preluările forțate de companii constituie crize non-violente neintenționate (D. Newsom și colab., 1993, pp. 538-539).

J.-P. Rossart (1992, pp. 109-110) propune o altă tipologie, în care distinge crizele *interne* de cele *externe*; crizele interne au fie un *caracter revendicativ* (exprimă solicitări referitoare la

condițiile de lucru, salarii, securitatea locului de muncă, ameliorarea pregătirii profesionale, restrucurarea etc.), fie un *caracter destructiv* (erori umane care duc la risipă, pagube, tensiuni, accidente etc.); la rândul lor crizele externe se pot datora *unor factori naturali* (catastrofe) sau *unor factori umani* (vandalism, agresiuni, terorism), în același timp, după L. Demont și colab. (1996, pp. 208-209) 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 politică (prăbușiri de guverne, conflicte internaționale, schimbări legislative).

Timothy Coombs (1995, pp. 454-455) folosește o grilă de clasificare bazată pe două axe: intern - extern și intenționat - neintenționat. El determină astfel patru tipuri de crize, care se exclud reciproc:

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

b) *greșelile*, care sunt acțiuni neintenționate ale organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, manipulări, ezitări); spre exemplu, declarațiile neatente ale liderilor politici sau neglijențele din instituțiile spitalicești, 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); spre exemplu, asasinarea liderului sindical de la Tepro Iași.

EXTERN

Greșeli	Terorism
Accidente	Transgresiuni

INTERN

Figura 1. *Matricea tipului de criză*

1.3. Etapele evoluției unei crize

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe etape; în bibliografia de specialitate este frecvent evocată clasificarea propusă de Steven Fink (1986, pp. 20-28):

a) *Pregătirea crizei (prodromal period)*: prima etapă este și una de „avertizare”, în care identificarea potențialului de criză al unor evenimente poate conduce la luarea unor măsuri de preîntâmpinare sau chiar anulare a crizei, în cazul crizei nucleare de la Three Mile Island un asemenea avertisment a fost constituit de nota transmisă conducerii, sub semnătura mai multor specialiști, cu 13 luni înainte de accident, în acela al dezastrului navei Challenger, el a intervenit o dată cu descoperirea unor probleme tehnice la reactoare, cu 6 luni înainte de explozia navei. 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 (cea de la Three Mile Island a demarat pe 28 martie 1978; naveta Challenger a explodat la 71 de secunde de la lansare). 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 erupe; 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 țin organizația sub o strictă supraveghere.

c) *Faza cronică a crizei (chronic crisis)*; a treia perioadă 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 recâștigare 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, S. Fink susține că în 1986 (momentul apariției cărții sale) criza de la Three Mile Island nu se încheiase încă, deoarece se lucra la curățirea reactorului avariata, investigația guvernamentală era în plină derulare, abia începuseră cercetările în cazul celor peste 280 de plângeri depuse împotriva corporației, numeroasele dezbateri și proteste împotriva industriei nucleare nu încetaseră, iar Three Mile Island fusese monitorizată de 60 de ori cu depășiri ale limitelor de radiații admise.

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.

Într-o lucrare de sinteză, Timothy W. Coombs (1999, pp. 13-16) propune următorul sistem de periodizare :

1. *Etapa de pre-criză (pre-crisis)*: în această etapă există mai multe perioade:

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 identificare a 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:

- *managementul problemelor (issue management)*: acest tip de acțiune are ca scop controlarea unei probleme și evitarea transformării ei într-o criză;

- *evitarea riscurilor (risk aversion)*: aceste acțiuni se referă la măsurile care trebuie luate pentru a se elimina sau reduce nivelurile de risc;

- construirea relațiilor (*relationship building*): aceste activități vizează implicarea mai multor unități ale organizației, în special a departamentului de relații publice, în crearea de relații pozitive cu publicurile implicate; cheia succesului în această operație este comunicarea deschisă, sinceră, prin schimburile de informații și opinii, prin efortul comun de a căuta soluții pentru rezolvarea crizei.

c) *pregătirea crizei (crisis preparation)*: în această fază este necesar să fie identificate elementele vulnerabile ale crizei respective, să fie creată celula de criză, să fie ales un purtător de cuvânt, să se elaboreze un Plan de Management al Crizei, să fie structurat un Plan de Comunicare de Criză etc.

2. *Etapa de criză (crisis event)*: etapa începe atunci când un eveniment--declanșator marchează începutul crizei; în această etapă specialiștii în managementul crizei trebuie să aplice programele de gestiune a crizei și în special cele de comunicare de criză cu publicurile implicate; după W.T. Coombs, această etapă implică trei trepte:

a) *recunoașterea crizei (crisis recognition)*: în aceste momente membrii organizației trebuie să accepte faptul că se confruntă cu o criză și să adopte un comportament adecvat; recunoașterea crizei implică analiza modului în care opinia publică, presa, membrii organizației au etichetat criza (cum a fost ea prezentată publicului intern și publicului extern) și colectarea informațiilor legate de criză;

b) *stăpânirea crizei (crisis containment)*: această perioadă este dominată de măsurile luate pentru a se răspunde crizei; în planul comunicării este deosebit de important ca aceste răspunsuri (în special cele inițiale) să fie bine explicate diverselor categorii de public;

c) *reluarea afacerilor (business resumption)*: această perioadă implică acțiunile prin care organizația arată că a depășit criza și își reîncepe viața în ritmul normal de activitate;

3. *Etapa de post-criză (post-crisis)*: acțiunile din această etapă permit verificarea faptului că, în mod real, criza a luat sfârșit, 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; în aceste momente se evaluează managementul crizei, se trag concluziile, se continuă comunicarea cu publicurile implicate și se efectuează monitorizarea acțiunilor de post-criză.

2. Managementul crizelor

Nu există rețete-miracol pentru stăpânirea unei situații de criză. Managementul corect al crizei reprezintă „o colecție de măsuri, pregătite din timp, care permit organizației să coordoneze și să controleze orice urgențe” ; astfel: ..managementul eficient al crizei permite unei organizații să-și maximalizeze șansele și să reducă pericolele cu care 'se confruntă (M. Nudell, N. Antokal, 1988, p. 20; vezi și De Greene, 1982; P. Lagadec, 1994; J. Burnett, 1998; C. Coman, 1997).

După W.T. Coombs,

...managementul crizelor reprezintă un set de factori concepuți pentru a combate crizele și a reduce daunele produse de crize. Altfel spus, managementul crizelor încearcă să prevină sau să reducă efectele negative ale crizelor și să protejeze organizația, publicurile implicate și domeniul respectiv de pagubele posibile (1999, p. 4).

În același sens K. Fearn-Banks (1996, p. 2) atrage atenția asupra faptului că managementul crizei este un proces de planificare strategică, având scopul de a elimina o parte din riscul și nesiguranța datorate evenimentelor negative și care permite astfel organizației să aibă sub control evoluția sa.

Managementul situațiilor de criză este un domeniu care a cunoscut, în ultimii ani, o dezvoltare rapidă, atât în sfera aplicațiilor practice, cât și în aceea a cercetării. După A. Gonzales-Herrero și C.B. Pratt (1996, p. 80) acest interes a fost generat de următoarele cauze:

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

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

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

Drept urmare, în bibliografia de specialitate, există numeroase texte cu caracter aplicativ, cuprinzând un repertoriu amplu de indicații referitoare la tehnicile de pregătire pentru situațiile de criză, la persoanele care trebuie implicate în aceste activități, la strategiile necesare, la etapele și formele de aplicare, și, în chip firesc, la tacticile de comunicare ce pot fi folosite atât în interiorul cât și în afara organizației.

Controlarea unor asemenea evenimente se bazează pe elaborarea unui *Plan de Management al Crizei* (PMC); acesta cuprinde o listă completă de proceduri (spre exemplu, de la cele de evacuare sau prim ajutor la cele referitoare la locurile unde trebuie plasate utilajele de stingere a incendiilor) care trebuie aplicate în toate sectoarele asupra cărora ar putea acționa efectele diferitelor crize. Un asemenea plan reprezintă un instrument de lucru esențial deoarece:

Crizele sunt evenimente care se desfășoară sub presiunea timpului și în care răspunsurile rapide sunt vitale. Un PMC contribuie la reducerea timpului de răspuns prin oferirea informațiilor de context necesare, prin identificarea responsabilităților și prin atribuirea de sarcini specifice unor persoane bine identificate. [...] Pe lângă factorul viteză, PMC creează un sistem de răspunsuri organizate și eficiente. PMC oferă un sistem care poate salva vieți, poate reduce expunerea unei organizații la factorii de risc și poate permite ca acțiunile de remediere să fie luate fără alte analize în amănunțime (W.T. Coombs, 1999, p. 79).

Managementul eficient al crizei include, ca o componentă esențială, *comunicarea de criză*; aceasta nu numai că poate să ușureze situația de criză, dar poate să aducă organizației o reputație mai bună decât aceea de care beneficia înainte de criză.

Comunicarea de criză este comunicarea dintre organizație și publicurile sale înainte, în timpul și după evenimentele negative. Această comunicare este astfel proiectată încât să reducă elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizației (K. Fearn-Banks, 1996, p. 2).

2.1. Comunicarea de criză

Domeniul comunicării de criză implică numeroase activități cu conținut strategic și tactic, în unele lucrări de specialitate acestea apar nediferențiat, contopite cu activitățile specifice managementului crizelor (vezi, spre exemplu, W.T. Coombs, 1999); în alte lucrări, ele sunt individualizate, ca o sumă de tehnici de comunicare specifice sferei relațiilor publice. Astfel, după D.W. Guth și C. Marsh (2000, p. 393), care prezintă o sinteză clară a dezbaterilor, comunicarea de criză implică patru mari tipuri de activități: evaluarea riscurilor, planificarea comunicării de criză, răspunsul și refacerea organizației.

2.1.1. Evaluarea riscurilor

Această activitate se bazează pe identificarea diferitelor amenințări existente în mediul în care operează organizația, în acest scop se poate face apel la consultanți din cadrul unor firme specializate sau la specialiștii organizației; aceștia se constituie într-o echipă de planificare a crizei (*planning crisis team*). Planul include o listă foarte bogată, de la impactul condițiilor climaterice la cel al frământărilor politice, de la accidente de muncă posibile la reacțiile diverselor organizații religioase sau civice, de la acțiunile unor grupuri

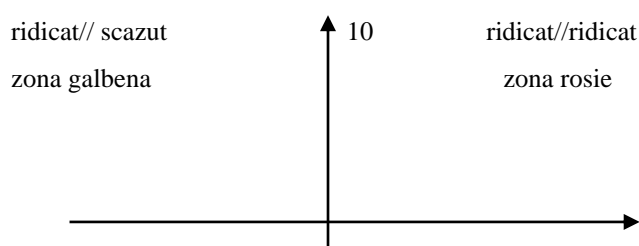
răuvoitoare la erorile proprii de concepere sau producție etc. În acest scop va fi formată o echipă de planificare, alcătuită din conducerea organizației, șeful departamentului de relații publice și conducătorii altor departamente (care ar putea fi implicate în criză) din cadrul organizației, cum ar fi: director tehnic, responsabil resurse umane, jurist, responsabil cu securitatea organizației etc. Aceștia vor identifica posibilele dezastre sau conflicte cu care s-ar putea confrunta organizația. De asemenea ei vor analiza crizele prin care a mai trecut organizația și vor încerca să-și imagineze lucrurile cele mai rele pe care le-ar putea suferi organizația.

S. Fink (1986, pp. 36-46) a elaborat o *diagramă a crizelor (crisis plotting grid)* bazată pe două axe: valoarea impactului crizei (*crisis impact value*) și factorul de probabilitate a crizei (*crisis probability factor*). Pe prima axă amploarea crizei este determinată cu ajutorul a 5 întrebări:

1. Dacă o criză riscă să crească în intensitate, cât de mare este această intensitate și cât de repede se poate produce creșterea ?
2. În ce măsură va intra criză în sfera de interes a publicurilor implicate?
3. În ce măsură va modifica criza activitățile normale ale organizației?
4. În ce măsură este organizația vinovată de declanșarea crizei ?
5. În ce măsură este afectată organizația de respectiva criză?

Pe a doua axă, probabilitatea crizei este determinată pe o scară de la 0 la 10, în care 0 reprezintă probabilitatea zero de ivire a unei crize, iar 10 certitudinea apariției unei crize. Cele două axe, împărțite fiecare în zece unități, formează prin intersectarea lor un „barometru al crizelor” : pătratul din dreapta sus, unde sunt grupate valorile maxime („zona roșie”) reprezintă acele crize potențiale deosebit de periculoase, cel din stânga sus („zona galbenă”) și cel din stânga jos („zona verde”) trimit la crize cu un potențial distrugător mai redus, iar pătratul din dreapta jos („zona gri”) se referă la crize mai puțin amenințătoare.

Valoarea de impact a crizei



Coperta

Aceasta conține titlul planului și data la care a fost elaborat sau revăzut; pe copertă se precizează faptul că acest document este de uz intern (confidențial) și că nu este permisă multiplicarea sau difuzarea lui neautorizată.

Introducerea

Acest document trebuie scris de unul dintre liderii organizației: el subliniază importanța PCC, relevă rezultatele estimate și atrage atenția asupra obligativității respectării prevederilor planului.

Scopuri și obiective

Ele exprimă principiile de acțiune ale organizației în situații de criză și politicile prin care aceste principii urmează să fie atinse; de asemenea pot fi precizate acele informații sau politici care, din motive ce variază de la o organizație la alta, nu pot fi făcute publice.

Componenta celulei de criză

Acest document cuprinde numele membrilor celulei, aria lor de competență, misiunea lor în cadrul celulei, adresele și numerele de telefoane ; la această listă se mai poate adăuga o alta, cuprinzând consultanții sau specialiștii externi la care se poate face apel. Celula de criză este :

...un grup transversal și funcțional, care cuprinde acele persoane desemnate să aibă de a face cu orice fel de criză (W.T. Coombs, 1999, p. 63).

Ea are trei mari sarcini:

1. Să conceapă un Plan de Management al Crizelor; acest lucru se realizează după ce au fost stabilite, prin diferite metode de cercetare, aspectele vulnerabile ale organizației; PMC trebuie să anticipeze și răspundă la majoritatea tipurilor de crize cu care s-ar putea confrunta organizația respectivă.

2. Să aplice acest plan; aplicarea PMC se face întâi în simulările de crize și apoi în confruntarea cu crizele reale.

3. Să reacționeze eficient la problemele neanticipate și neincluse în PMC ; nici un plan nu poate anticipa toate detaliile unei crize: de aceea celula de criză trebuie să fie capabilă să ofere soluții pentru acele probleme care nu au fost prevăzute în PMC, dar care pot interveni oricând într-o criză reală.

Celula de criză este condusă de un manager al crizei (de obicei directorul departamentului de relații publice) care colaborează cu conducerea organizației, coordonează munca celorlalți membri ai echipei și ia deciziile, concepe, schițează și verifică textele ce trebuie transmise; celula de criză mai cuprinde un adjunct al managerului, un coordonator al centrului de control al crizei, alți specialiști în relații publice cu diverse responsabilități; evident, componența acestei echipe va fi diferită de la eveniment la eveniment; pe lângă persoanele menționate mai sus, în funcție de natura crizei, vor putea fi incluși directorul tehnic, șeful departamentului financiar, responsabilul cu resursele umane, șeful departamentului marketing, juristul și alți specialiști cu competențe în sfera de acțiune a crizei. Lista respectivă cuprinde și sarcinile fiecărui membru al echipei pe timpul crizei (pe perioada de criză, membrii acestei echipe vor fi degrevați de responsabilitățile curente).

Managementul crizelor este o activitate de grup, în care se iau, în colectiv, decizii cruciale. De aceea, cunoștințele, abilitățile și trăsăturile de caracter ale membrilor celulei de criză trebuie să corespundă acestor responsabilități. După W.T. Coombs (1999, pp. 63-65) alegerea membrilor celulei de criză se va face în funcție de sarcinile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească:

- a) să acționeze ca o echipă pentru a facilita atingerea obiectivelor celulei de criză;
- b) să conceapă și aplice PMC, pentru a facilita adoptarea unor răspunsuri organizaționale eficiente;
- c) să adopte în colectiv deciziile necesare rezolvării eficiente a problemelor cu care se confruntă celula de criză;
- d) să asculte părerile celorlalți pentru a colecta cât mai multe informații despre criză.

Declarațiile

Membrii celulei de criză și conducerea organizației semnează de luare la cunoștință și se angajează că vor respecta prevederile planurilor de management al crizei și de comunicare de criză; acest fapt sporește responsabilitatea echipei și a conducerii organizației față de prevederile acestor planuri.

Calendarul simulării crizelor

Acțiunile și tehnicile prevăzute pentru crizele cele mai probabile trebuie să fie simulate cel puțin o dată pe an, dacă nu și mai des ; chiar dacă în timpul unei crize reale pot să apară

unele căi de acțiune diferite, aceste simulări permit verificarea pregătirii celulei de criză și capacitatea de reacție a celorlalți membri ai organizației.

Lista publicurilor implicate

Acest document cuprinde publicurile interne și externe cu care trebuie să se comunice în timpul crizei (membrii Consiliului de Administrație, acționarii, partenerii financiari, investitorii, clienții, furnizorii, salariații, liderii comunității în care activează organizația, organizații de același profil, mass-media, sindicatele, oficialitățile guvernamentale etc.

Mijloacele de informare a publicărilor implicate și a altor categorii de public

Pentru a se asigura transmiterea eficientă a informațiilor este necesară pregătirea din timp a unui sistem specific de informare, cu suporturile tehnice adecvate de transmitere, care trebuie puse la punct pentru fiecare tip de public (telefonul pentru membrii conducerii; ședințele sau afișajul pentru salariați; faxul, e-mailul sau telefonul pentru mass-media).

Purtătorul de cuvânt pe perioada crizei

Persoana desemnată să aibă acest rol are misiunea de a gestiona consistența și acuratețea mesajelor pe care organizația le transmite către publicurile ei. El trebuie să fie un bun comunicator atât în interiorul organizației și al echipei cu care lucrează, cât și în relațiile cu jurnaliștii (ceea ce înseamnă capacitatea de a asculta și de a răspunde în mod adecvat). Purtătorul de cuvânt trebuie să fie ales cu mare grijă, deoarece pentru public el reprezintă organizația sau compania. El va face parte din echipa de criză; este bine ca să fie unul dintre membrii conducerii organizației, deoarece astfel va fi perceput ca o persoană care exprimă un punct de vedere oficial. De asemenea, trebuie să cunoască toate aspectele crizei, să înțeleagă toate implicațiile ei, să aibă responsabilitatea și autoritatea de a vorbi în numele organizației. El trebuie să apară ca o persoană rațională, preocupată de problemele organizației, sensibilă la grijile persoanelor afectate de criză, decisă să contribuie la rezolvarea situației create.

Este extrem de important ca pe timpul crizei să existe un singur purtător de cuvânt, care să exprime un punct de vedere unic. Acest lucru trebuie să fie cunoscut de ceilalți membri ai echipei de criză și ai organizației: în felul acesta se vor evita declarațiile contradictorii sau confuze venite din partea acestora, declarații care dau impresia că în interiorul organizației este haos și că evenimentele nu sunt stăpânite și monitorizate în mod coerent.

Desigur, va fi ajutat de alți specialiști, care, în anumite situații, pot să-l înlocuiască pentru acțiuni de comunicare cu presa de mai mică importanță.

Deoarece este „omul-cheie” în relațiile cu întreaga presă, este necesar ca el să posedă cunoștințele și abilitățile necesare unei comunicări eficiente cu jurnaliștii. Purtătorul de cuvânt trebuie să aibă mai multe calități specifice, calități care corespund sarcinilor principale care îi revin în asemenea momente (W.T. Coombs, 1999, pp. 71-78; vezi și C. Coman, 2000, pp. 200-202):

- trebuie să prezinte în mod accesibil informațiile despre criză: de aceea el trebuie să aibă abilitatea de a vorbi pe înțelesul tuturor (de a evita

- jargonul) și de a înțelege așteptările jurnaliștilor sau ale publicului astfel încât să își structureze răspunsurile conform acestora;

- trebuie să răspundă în mod convingător întrebărilor: de aceea el trebuie să stăpânească toate datele crizei și să găsească repede informațiile cerute (o informație greșită sau incompletă poate agrava criza cu care se confruntă organizația prin crearea unei opinii publice negative) ; purtătorul de cuvânt trebuie să nu lase pauze mari între întrebare și răspuns, să evite reacțiile de tipul no comment, să nu intre în polemici cu jurnaliștii etc.;

- trebuie să ofere o imagine convingătoare despre organizație, transmițând ideea că aceasta controlează situația și adoptă o atitudine plină de înțelegere pentru persoanele sau instituțiile afectate de criză; deci el trebuie să cultive un stil care îmbină „controlul și compasiunea”, prin limbajul și atitudinea sa; el trebuie să arate bine la televizor, să aibă o voce plăcută și o dicție clară, să aibă o mimică și gesturi măsurate, care subliniază ideile, să fie comunicativ și să stârnească simpatia celorlați;

- trebuie să controleze întrebările dificile; de aceea, el trebuie să fie capabil să identifice întrebările periculoase, să aibă tact și să știe cum să explice de ce anumite informații nu pot fi oferite spre publicare, să știe cum să ceară jurnaliștilor o clarificare asupra întrebării, să poată decide rapid care dintre elementele unei întrebări compuse din mai multe întrebări este mai important și în ce ordine trebuie abordate și dezvoltate celelalte elemente în răspuns, să știe cum să corecteze greșelile sau dezinformările care apar în presă etc.

Centrul de control al crizei

Acesta este locul unde se va desfășura activitatea echipei de management al crizei. O. Lerbinger (1997, p. 25) arată că unele organizații preferă să stabilească un centru aparte (diferit de centrul de presă obișnuit) consacrat numai activităților de comunicare de criză. Acest centru este format din cel puțin două încăperi, una suficient de largă pentru a putea fi oricând transformată în sală pentru conferințele de presă și una destinată muncii celulei de criză și, dacă este cazul, interviurilor individuale solicitate de ziaristi. Aceste încăperi trebuie să fie bine dotate și operaționale: ele trebuie să conțină suficiente mese și scaune, copiator, telefoane directe, faxuri, aparatură video și audio, calculatoare cuplate la rețea, hărți, cărți de telefoane, bloc-notes-uri, papetărie (pixuri, creioane, hârtie etc.). În plus, aici trebuie să se afle dosarele de presă actualizate, conținând materiale documentare despre organizație, fotografiile din diversele ei sectoare sau ale oamenilor din organizație, statistici etc. De asemenea, existența Intranetului și a Internetului poate simplifica munca de căutare a informațiilor și poate mări viteza de acces la băncile de date (în special la cele interne prin Intranet); în plus, crearea unui site referitor la criza respectivă, unde sunt plasate informațiile relevante și actuale, permite publicurilor implicate și altor categorii de public accesul rapid la datele respective și conferă mai multă credibilitate organizației (transparența este un factor care mărește încrederea publicului într-o instituție).

Lista cu personalul de intervenție

Într-o criză apar diferite situații de urgență, care solicită implicarea unor specialiști din cele mai diverse domenii de activitate. O asemenea listă va cuprinde numerele de telefon, adrese și numele unor oficialități din sistemele de pompieri, salvare și spitale, poliție, procuratură, regia apelor, electricitate etc.; de asemenea, este util să existe datele reprezentanților guvernamentali și ai administrației locale.

Fișierele de criză

După oficialități, jurnaliștii constituie următorul public care trebuie informat despre situația de criză. Orice departament de relații publice sau orice birou de presă ale unei organizații trebuie să aibă fișiere de presă actualizate, în situațiile de criză aceste documente sunt cu atât mai importante cu cât evenimentul respectiv este mai grav. Astfel, uneori este nevoie ca într-o oră sau două să fie trimise urgent comunicate de presă sau să fie convocată o conferință de presă neprevăzută. Fără fișiere de presă aduse la zi, bine structurate și complete, nici una dintre aceste forme importante de comunicare cu mass-media

nu va putea fi realizată. De asemenea, trebuie să se adune din timp și să se reactualizeze documentația referitoare la organizație, documentație care va putea fi pusă la dispoziția jurnaliștilor pentru a servi ca sursă de informare, imediat după declanșarea crizei.

Bănci de date

Sub presiunea crizei este greu să se obțină date statistice sau de arhivă; de aceea este bine ca acestea să fie deja grupate în dosare documentare, în această categorie intră materiale precum rapoartele anuale, manualele de proceduri și de asigurare a calității sau a securității, istoricul organizației, scurte fișe biografice ale liderilor, fotografii, adresele imobilelor organizației și harta lor, date privind numărul de angajați și structura organizatorică etc. Totodată, pot fi pregătite scheme de comunicate de presă, adecvate fiecăreia din tipurile de criză determinate în procesul de evaluare a riscurilor.

Mesaje

Pentru fiecare categorie de public trebuie construit un mesaj specific, în funcție de interesele și gradul de implicare ale fiecărui public în viața organizației, în plus trebuie prevăzută o declarație comună pentru toate publicurile, în care să se precizeze natura crizei, datele de bază despre aceasta, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau a altor organizații, în această declarație organizația trebuie să își asume responsabilitatea (dacă situația de criză s-a declanșat din cauza ei) și nu trebuie să-i acuze pe alții, dacă vinovăția acestora nu este evidentă.

Planul de Comunicare de Criză trebuie să fie văzut și aprobat de conducere și de diferiți specialiști din diferitele sectoare de activitate ale organizației. După ce se fac corecturile necesare, se finalizează PCC și se distribuie spre informare tuturor membrilor organizației care ar putea fi implicați în situațiile de criză. PCC trebuie revăzut și îmbunătățit periodic.

2.1.3. Răspunsul

A treia etapă reprezintă aplicarea Planului de Comunicare de Criză. Dacă acesta a fost bine alcătuit, dacă s-au luat deciziile corecte, în consens cu strategiile fixate de PCC, organizația va fi recompensată prin limitarea efectelor jegative ale crizei și păstrarea încrederii publicurilor-cheie. În aceste momente, este esențial ca organizația să reacționeze rapid și să transmită tuturor publicurilor afectate sau interesate de criză un

răspuns inițial: acesta este constituit, de obicei, de prima declarație a purtătorului de cuvânt. Orice criză declanșează o foame de informații, exprimată în primul rând de cererile formulate de mass-media. Dacă organizația nu răspunde repede acestor nevoi, atunci alt grup va distribui informația, iar aceasta poate fi incompletă sau eronată. Răspunsul nu trebuie să fie numai rapid, ci și consistent: trebuie să conțină informații exacte, necontradictorii (de aceea este necesar ca organizația să se exprime numai prin vocea purtătorului de cuvânt), cu caracter practic (în care să se arate consecințele concrete ale crizei și măsurile imediate luate de organizație); în plus, el trebuie să arate responsabilitatea organizației, simpatia ei pentru persoanele implicate în criză, eforturile depuse pentru rezolvarea crizei și limitarea efectelor ei. În acest scop se folosesc o seamă de Strategii ale Comunicării de Criză.

Totuși, nu trebuie uitat faptul că un Plan de Comunicare de Criză este un ghid care indică acțiunile majore; el nu este o rețetă unică, rigidă și restrictivă, în orice criză apar factori imprevizibili: unele elemente ale crizei nu au putut fi anticipate, unele publicuri puțin importante ale organizației pot fi aduse în prim-plan de situația de criză, unele mecanisme de răspuns pot fi grav afectate de acele crize declanșate de dezastre naturale sau accidente (în 1989, după cutremurul care a afectat orașul Sânc Francisco, atât purtătorul de cuvânt principal, cât și secundul său de la compania Pacific Gas and Electric nu au mai putut ajunge la centrul de control al crizei și a trebuit să fie folosit un alt membru al departamentului de relații publice).

2.1.4. Refacerea organizației

Ultima etapă este marcată, în primul rând, de evaluarea calității răspunsului aplicat, în acest caz organizația trebuie să-și pună câteva întrebări majore:

- Au fost acțiunile din timpul crizei în acord cu valorile și principiile organizației ?
- Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de PCC1
- Ce concluzii se pot desprinde din aceste succese ?
- Ce aspecte nu au fost anticipate și ce schimbări trebuie aduse, în consecință, planului de comunicare ?
- Cum s-au comportat membrii organizației ?
- Au fost ei pregătiți adecvat pentru a face față crizei ?
- Care sunt efectele de durată ale crizei ?

- Ce măsuri trebuie luate ?
- Cum privesc publicurile implicate schimbările aduse organizației de situația de criză ?
- Ce acțiuni pot fi declanșate pentru a se profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?

2.2. Rolul specialiștilor în relații publice în situații de criză

Specialiștii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliștii, astfel încât datele solicitate de aceștia să fie transmise cu maximă operativitate, în bibliografia din domeniu apar numeroase instrucțiuni concrete referitoare la comportamentul indicat în asemenea situații (vezi M. Nudell, N. Antokol, 1988, p. 65-80; J. Deschepper, 1990, pp. 130-131; D. Newsom și colab., 1994, pp. 551-558; Ph. Bachmann, 1994, pp. 142-143). Specialiștilor în relații publice li se recomandă:

- să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor acestora și, mai ales, consecințelor, în plan uman și material, imediate (pagube, răniți, decese) și viitoare (poluare, pierderea de locuri de muncă, scăderea vânzărilor unui produs etc.); ei trebuie să facă această evaluare atât asupra organizației, cât și asupra partenerilor acesteia și asupra societății în ansamblu;

- să cunoască toate măsurile luate (înaintea, în timpul și după eveniment) de către organizație;

- să convoace presa înainte chiar ca aceasta să ceară un asemenea lucru și (eventual) să stabilească un „cartier general”, dotat cu toate facilitățile necesare, unde jurnaliștii să știe că vor găsi în permanență informații verificate;

- să aducă la cunoștința jurnaliștilor faptul că ei reprezintă sursa cea mai importantă de informații corecte și de actualitate ; să păstreze o evidență exactă a tuturor faptelor și informațiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora;

- să răspundă la întrebările jurnaliștilor în mod clar și detaliat; să faciliteze accesul jurnaliștilor la locul evenimentelor, să îi familiarizeze cu zona respectivă și să vegheze la securitatea lor;

- să identifice interlocutorii din organizație care corespund, prin cunoștințele lor, așteptărilor jurnaliștilor și să îi pregătească pentru întâlnirea cu presa;

- să conducă negocierile care au loc între presă și reprezentanții organizației în ceea ce privește informațiile care pot fi publicate și cele care sunt sub embargo;
- să nu dezvăluie numele victimelor înainte de a fi anunțate familiile acestora; să comunice acest lucru jurnaliștilor pentru a nu stârni bănuieli inutile;
- atunci când este obligat să recunoască un fapt deja cunoscut de către jurnaliști, să se limiteze la confirmarea acestuia și la definitivarea informației, fără a încerca să schimbe informația;
- să nu le fie teamă să-și contrazică anumite afirmații, dacă evoluția situației infirmă primele analize: contrazicerea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.

3. Strategii ale comunicării de criză

M. Hearit afirmă:

...datorită naturii terminologice a crizei, managementul crizei este o formă a managementului problemelor (*issue management*), prin care cei care gestionează criza încearcă să controleze termenii folosiți pentru a descrie activitatea organizației (1994, p. 122).

Această perspectivă explică faptul că 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 țină seama de trei variabile: *Dimensiunea Situației de Criză* (DSC), *Strategiile de Comunicare de Criză* (SCC) și *Implementarea Comunicării de Criză* (ICC) - (vezi sinteza dezbaterii în D.L. Sturges, 1994, pp. 311-314). 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 faptului că:

- 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 care urmează să fie folosit; drept urmare, trebuie studiate cu atenție diversele tipuri de crize, precum și diversele modalități de răspuns, pentru a se stabili o tipologie a acestora și pentru a se fixa strategia cea mai adecvată.

Strategiile de Comunicare de Criză au ca scop refacerea imaginii (*image restoration*) organizației care a fost afectată de criză. O bogată bibliografie de specialitate tratează aceste strategii din perspectiva categoriilor de argumentare dezvoltate de *retorică*. Autorii care au studiat acest câmp al „strategiilor resto-rative” 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 (E. Toth, 1992; K.M. Hearit, 1994; W.T. Coombs, 1995 ; J. L'Etang, 1996). 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 redresivă în situațiile de criză.

3.1. Modelul lui W.L. Benoit

Autorul care a realizat cea mai complexă analiză a strategiilor de tip retoric folosite în relațiile publice este W.L. Benoit. În lucrarea *Accounts, Excuses and Apologies* (1995), el susține că o teorie a *Strategiilor de Refacere a Imaginii* trebuie să se bazeze pe două premise :

- a) comunicarea este o activitate care urmărește întotdeauna atingerea unui scop anume ;
- b) menținerea unei reputații pozitive este scopul principal al comunicării (pp. 63-71).

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 supuse unor atacuri sau reproșuri pot face apel la următoarele *Strategii de Refacere a Imaginii* (pp. 75-82):

a) *strategiile negării (denial)* 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 prin acuzarea altei persoane sau instituții pentru faptele respective;

b) *strategiile eludării responsabilității (evading of responsibility)* 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 rău intenționată, a unei alte persoane sau instituții;

- *justificarea (defeasibility)* - se afirmă că persoana sau firma nu au deținut 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 (accident)* - se afirmă că faptele reproșate s-au produs în mod accidental și nu din vina persoanei ori instituției respective;

- *bunele intenții (good intention)* - se susține că faptele au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănui că ele vor avea efecte neplăcute sau dăunătoare;

c) *strategiile reducerii caracterului periculos al actului (reducing offensiveness)* prin care, fără a se eluda problema responsabilității, se atrage atenția că faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par; această strategie implică 6 direcții de acțiune:

- *obținerea sprijinului (bolstering)* - se încearcă stimularea sentimentelor pozitive ale publicului față de persoana sau instituția acuzată, prin evidențierea calităților acesteia sau a acțiunilor ei pozitive din trecut;

- *reducerea sentimentelor negative (minimizing the amount of negative affect)* - se susține că faptele reproșate nu sunt atât de dăunătoare 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;

- *diferențierea (differentiation)* - se afirmă că faptele respective sunt mult mai puțin dăunătoare decât alte fapte de același fel, care au avut efecte mult mai grave;

- *transcenderea (transcendence)* - faptele respective sunt scoase din contextul în care s-au petrecut și puse într-un cadru de referință mai favorabil, unde capătă o semnificație mai puțin negativă;

- *atacul (attack)* - sunt atacați acuzatorii, pentru a se arăta slăbiciunea poziției acestora și a se crea impresia că persoana sau instituția căreia i s-au reproșat anumite acțiuni este, de fapt, o victimă a unei campanii de denigrare;

- *compensarea (compensation)* - persoana sau firma pot propune anumite modalități (materiale sau simbolice) de acoperire a daunelor produse;

d) *strategiile de corectare (corrective action)* prin care persoana sau instituția acuzată trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse; în acest caz există două tipuri de acțiune:

- *restaurarea* - se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproșate;

- *promisiunea* - se iau angajamente că persoana sau instituția va lua măsuri astfel încât faptele reproșate nu se vor mai repeta;

e) *umilirea (mortification)* prin care persoana sau firma acuzată își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate; uneori ea își poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului său.

În cartea amintită, W.L. Benoit a analizat modul în care strategiile de refacere a imaginii au fost utilizate în câteva crize majore : conflictul dintre Coca-Cola și Pepsi-Cola, crizele ecologice declanșate de firmele Exxon-Valdez și Union Carbide, decizia președintelui Nixon de a trimite trupe americane în Cambodgia. Autorul a arătat că în fiecare dintre aceste cazuri au fost folosite mai multe strategii de refacere a imaginii, în combinații variate și în discursuri complexe, în care adeseori este greu de descoperit o strategie unică.

3.2 Modelul lui W.T. Coombs

W.T. Coombs (1995) a propus un alt mod de abordare teoretică a acestei probleme, pornind de la conceptul *Strategiilor de Răspuns la Criză (SRC)*; acestea se referă la acele acțiuni și mesaje pe care organizațiile le adresează publicului, după ce criza s-a declanșat; strategiile de răspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formează percepția publicului în legătură cu criza și organizația implicată în criză. Reputația unei organizații se întemeiază pe capacitatea sa de a se conforma așteptărilor

publicului; în situații de criză, publicul își pierde încrederea în organizație. De aceea, strategiile de răspuns au ca scop modificarea modului în care publicul interpretează criza și poziția organizației în această criză; în mod esențial, acestea vizează *refacerea imaginii (image repair)* respectivei organizații.

O criză este un eveniment care afectează (direct sau indirect, mai grav sau mai puțin grav) anumite categorii de public; acestea încearcă să găsească diverse cauze în măsură să explice acea criză, deci *atribuie* anumite cauze crizei în chestiune. Diferitele situații de criză generează anumite atribuiri ale responsabilității (oamenii evaluează răspunderile unei organizații față de o anumită criză), iar aceste atribuiri pot da naștere unor sentimente și comportamente specifice. Dacă unei organizații i se atribuie (de către autorități, presă, discuțiile dintre oameni) mai multă responsabilitate (decât are) în ceea ce privește declanșarea unei anumite crize, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire și își construiește o imagine negativă despre acea organizație. În consecință, comunicarea poate fi folosită cu scopul de a influența atribuiri de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

În studiul său din 1995, W.T. Coombs a stabilit că situațiile de criză diferă în funcție de modul în care publicul percepe cele trei dimensiuni ale atribuirii; în general, o organizație este considerată responsabilă pentru criză atunci când cauza este internă (locus intern), controlabilă și stabilă (repetabilă în timp). Reversul este valabil atunci când cauza este percepută ca externă, incontro-labilă și instabilă (p. 449). Pornind de la aceste considerații, W.T. Coombs (1995, pp. 449-453) propune următoarele categorii de strategii de răspuns la criză:

a) *strategiile negării (denial)*, care au ca scop să arate că nu există nici un fel de criză sau că între organizație și criză nu există o legătură de tip cauză-efect;

b) *strategiile distanțării (distance)*, care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație, în scopul protejării imaginii acesteia;

c) *strategiile intrării în grații (ingratiation)*, care vizează câștigarea simpatiei sau a aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la acele activități care sunt valorizate pozitiv de către public;

d) *strategiile umilirii (mortification)*, prin care se încearcă obținerea iertării publicului și convingerea lui să accepte criza;

e) *strategiile suferinței (suffering)*, prin care se dorește câștigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză și prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe nefavorabile.

Corelarea celor 4 criterii de definire a crizelor conduce la elaborarea unor variante combinatorii, care permit identificarea acelor SRC-uri 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.

4. Relația cu presa în situații de criză

Orice criză proiectează brusc, în actualitatea presei, o organizație; aceasta se vede aruncată „în partea din față a scenei” și descoperă că presa, prin tehnicile ei specifice de a defini realitatea crizei, proiectează o imagine care duce la pierderea încrederii publicului în fiabilitatea organizației. Patrick Lagadec (1994, p. 34). susține că problemele comunicaționale ale unei organizații confruntate cu o criză se desfășoară pe patru niveluri:

1. Comunicarea în interiorul fiecărei organizații
2. Comunicarea cu publicul organizației
3. Comunicarea cu actorii crizei
4. Comunicarea cu presa

Referindu-se la relația dintre organizație și presă, P. D'Humieres (1993, pp. 272-273) consideră că o situație de criză este:

a) o proiectare a organizației în actualitate, în care „șocul imaginilor” depinde de mai mulți *factori*:

- Care este imaginea de plecare a organizației ?
- Ce eveniment va fi adus în discuție și care este potențialul de gravitate al acestuia, în raport cu valorile opiniei publice ?

- Care este contextul care favorizează mediatizarea crizei ?

b) o prezentare mediatică, deformată de multiple intervenții, caracterizate de următorii factori:

- Care este ponderea și inerția clișeeilor ?
- Care este jocul actorilor (nu întotdeauna binevoitori) implicați ?

• Cum *acționează* surpriza și emoția asupra reflectării în presă ? c) o bătălie de opinie în care se înfruntă :

- șocul argumentelor (de ce s-a întâmplat așa ceva?);
- șocul actorilor (cine este răspunzător?, cine este victima?);
- șocul mass-media (cine va avea întâietate ?, pe cine interesează acest subiect?).

Situațiile de criză implică astfel o problematică a comunicării, care se adaugă dificultăților legate de gestionarea fenomenelor neașteptate și nedorite ; această problematică este intim legată de comportamentul specific al instituțiilor de presă și al jurnaliștilor în momentele în care trebuie să relateze o criză.

În relațiile lor cu presa, majoritatea organizațiilor își construiesc strategii de comunicare bazate pe un model asimetric : ele transmit informații presei și urmăresc felul în care aceste mesaje sunt preluate și prelucrate de instituțiile mass-media; uneori, nemulțumite de comportamentul presei, ele transmit noi mesaje, de tip „drept la replică”, fără să efectueze însă o evaluare internă a propriului sistem de comunicare cu presa și, în general, cu mediul extern (vezi pe larg în C. Coman, 1999). Experiența arată că organizațiile au tendința de a învinui factorii externi pentru imaginea lor negativă și că ele nu caută, în urma evaluărilor, să își modifice politica de comunicare internă și externă, să își schimbe structura organizatorică ori strategiile manageriale, în perioadele normale, o prezentare imperfectă a unei organizații în presă nu afectează în mod imediat buna funcționare a acelei organizații; într-o perioadă de criză însă, orice distorsionare a datelor legate de organizație va accentua acea stare, va duce la pierderea încrederii publicului și, la limită, la prăbușirea organizației.

În timpul unei crize, presa „înfometată” preia și distribuie orice fel de informații, așa încât organizațiile nu mai pot controla mesajele care ajung în mass-media; rezultatul este o sumă de mesaje contradictorii (provenite din surse oficiale sau/și neoficiale, bazate frecvent pe zvonuri), care conduc la situația în care fiecare jurnalist și chiar fiecare membru al publicului își construiește propria versiune despre criza respectivă. Totodată, în asemenea situații, conducerile organizațiilor sunt preocupate de măsurile de urgență și, de aceea, sunt mai puțin dispuse să sprijine munca jurnaliștilor de căutare a informațiilor. Lipsa de interes sau eforturile depuse pentru a întârzia publicarea unor știri îi vor determina pe jurnaliști să facă apel la alte surse (de obicei mai puțin informate) sau să se

pronunțe deschis împotriva organizației; sprijinirea jurnaliștilor în activitatea de documentare aduce încrederea și înțelegerea presei, devenind un factor de limitare a efectelor negative ale crizei (J. Deschepper, 1990; J.-P. Rossart, 1992; M.N. Sicard, 1998 etc.).

Așa cum am mai arătat și cu alte ocazii, abordările teoretice în domeniul relațiilor publice se află într-o fază incipientă. Cu toate acestea, în ultimii ani, dezbaterile intense și cercetările minuțioase au permis crearea unui vocabular conceptual de bază și schițarea unor proiecte de modele teoretice. Situațiile de criză au oferit prilejul unor studii detaliate, în urma cărora cercetătorii au putut identifica o sumă de comportamente organizaționale și de strategii comunicaționale, relevante pentru modul de acțiune al departamentelor și specialiștilor în relațiile publice. Aceste rezultate pot fi corelate cu cele obținute din studierea comportamentului instituțional din redacții și a caracteristicilor discursului jurnalistic, însumând toate aceste câștiguri conceptuale vom putea înțelege mai exact felul în care diferitele organizații din România s-au comportat în timpul crizelor cu care s-au confruntat și modul în care ele au (sau nu au) gestionat comunicarea lor cu presa.

5. Exemple de gestionare a crizelor

5.1. Cazul Tylenol

Aceasta a fost una dintre crizele cel mai bine gestionate din istorie, în ciuda faptului că actorii principali ai companiei au declarat ulterior că nu erau pregătiți pentru o asemenea situație. Datorită aspectului de sabotaj, criza era greu de prevăzut: într-o clipă, o companie solidă a fost zguduită de mâna unui criminal cu grave probleme psihice. Până în momentul critic, Tylenol deținea 37% din piața analgezicelor, având vânzări de peste 500 milioane de dolari. Johnson & Johnson, parte a McNeil Consumer Products, este o companie care este organizată pe principiul descentralizării și al autonomiei părților componente. Fiecare companie din cadrul corporației are un președinte, un manager general sau un manager care raportează direct unui membru al Comitetului Executiv, în filialele din alte țări, managementul este lăsat în seama directorilor autohtoni. Companiile componente sunt de mărimi comparabile.

Cu sau fără precedent, orice criză poate fi o tragedie sau o oportunitate. Johnson & Johnson a transformat-o într-un triumf. Iată derularea crizei și modul de controlare a ei, așa

cum este descrisă de lucrările de specialitate (P. Bobstock, 1985; S. Fink, 1986; M. Pinsdorf, 1987 etc.).

5.1.1. *Filmul evenimentelor*

În anul 1982, din motive necunoscute încă, una sau mai multe persoane neidentificate, au înlocuit capsulele Tylenol Extra Strength, medicamente familiare și apreciate de consumatori, cu capsule otrăvitoare, conținând cianură. Pastilele otrăvitoare au fost depozitate pe rafturile a mai mult de jumătate din farmaciile sau *supermarket-vuile* din zona orașului Chicago, în consecință, pastilele otrăvite au fost cumpărate, iar 7 oameni nevinovați au murit în chinuri groaznice. Corporația Johnson & Johnson, producător al Tylenol-ului, s-a trezit brusc în situația de a trebui să explice, fără nici un fel de avertisment, de ce produsele ei au omorât oameni, în gestionarea crizei au fost implicați: James E. Burke, președinte și director executiv al Corporației

Johnson & Johnson, David R. Clare, președinte și director al Comitetului Executiv, Corporația Johnson & Johnson, Davis E. Collins, președinte al McNeil Consumer Products Company, vicepreședinte al Comitetului Executiv al Corporației Johnson & Johnson, Joseph R. Chiesa, președinte al McNeil Consumer Products Company, Lawrence G. Poster, vicepreședinte al Corporației Johnson & Johnson, Departamentul RP, Robert Kniffen, Director RP al Corporației Johnson & Johnson.

În dimineața de 30 septembrie 1982, Jim Murray, membru al staff-ului RP, a intrat în biroul directorului de RP, pentru a raporta un telefon bizar, primit de la un reporter de la ziarul *Chicago Tribune*. Acest reporter a pus întrebări insistente referitoare la Tylenol, la sucursalele Johnson & Johnson și McNeil Consumer Products Company. Acest interviu, care a semănat mai mult a interogatoriu, i s-a părut ciudat lui Jim Murray. La fel și lui Robert Kniffen. Prima chestiune bizară era legată de faptul că, dacă ar fi fost vorba despre un articol obișnuit pe teme economice, reporterul trebuia să cunoască datele pe care le solicitase. Informațiile erau atât de cunoscute de toată lumea, încât insistența întrebărilor și lipsa lor de consistență i-a pus pe gânduri. Kniffen l-a sunat rapid pe reporter și l-a întrebat care era motivul intervenției sale. Acesta l-a lămurit că era în mijlocul unei investigații, în cursul căreia făcuse cumva legătura între produsul Tylenol și moartea unei persoane, în fața unei asemenea situații alarmante, Kniffen l-a anunțat rapid pe șeful său.

Larry Poster era acasă când a primit aceste informații. L-a sunat, de asemenea, pe șeful său, Jim Burke, președintele corporației, punându-l la curent cu situația. Primele gânduri care i-au venit în minte lui Poster au fost legate de o posibilă escrocherie. Era foarte îngrijorat de posibilele implicații pe care aceasta le-ar putea avea pentru imaginea companiei și pentru produsul respectiv. S-a grăbit să ajungă la birou, sperând că nu era decât o greșeală.

Dave Collins era proaspăt numit în postul de vicepreședinte al Comitetului Executiv. Până în urmă cu două săptămâni, fusese președintele unei alte companii din cadrul corporației: McNeil Consumer Products Company Pharma-ceuticals și șeful Diviziei Latino-Americane a corporației Johnson & Johnson. Era cooptat pentru prima dată în Comitetul Executiv al corporației. Collins își amintește că în acele momente, deși avea o convorbire telefonică cu un client important, președintele a cerut categoric să o întrerupă și să vină la el.

După o scurtă ședință, marcată de dezorientare și teamă, Burke a intrat în acțiune. El a comandat un elicopter pentru Collins și Kniffen ca să-i ducă imediat la sediul din Fort Washington, Pennsylvania. 90 de minute mai târziu, cei doi directori făceau primul pas în istoria uneia dintre cele mai șocante crize, rămasă atât în analele criminologiei, cât și în cele ale relațiilor publice.

În timp ce acești directori schimbau informații și se puneau la curent cu problema, în Chicago deja circulau zvonuri care făceau legătura între produsul Tyienol și moartea subită a unor persoane. Toate aceste tensiuni se resimțeau în contextul în care Compania Johnson & Johnson nu era una oarecare: la momentul respectiv era unul dintre liderii în produse pentru îngrijirea sănătății, având ca obiectiv salvarea vieților oamenilor, nu distrugerea lor. Numele de Johnson & Johnson, McNeil Consumer Products Company sau Tyienol erau sinonime cu confortul, încrederea și siguranța. Acum, cuvintele care se legau de imaginea companiilor erau *moarte, uciși, otravă*. Era pentru prima dată când terorismul intra în casele americanilor într-o asociație șocantă cu cele mai banale produse ale vieții de zi cu zi.

Într-o primă fază, președintele companiei l-a însărcinat pe directorul executiv să descopere ce se petrece (identificarea crizei, izolarea ei, crearea echipei); acesta s-a implicat personal prin adunarea faptelor, l-a desemnat pe specialistul de relații publice pentru a gestiona situația și a stabilit o comunicare permanentă cu echipa. O altă măsură importantă

a fost de a suna un avocat pe care îl cunoștea foarte bine, însărcinându-l să obțină informații de la spital, de la poliție, de oriunde era posibil.

Întâmplător sau nu, Burke nu avea pe altcineva mai potrivit decât Collins pentru a gestiona faza acută a crizei. Collins cunoștea orașul Chicago, deoarece se născuse și crescuse acolo. De asemenea, cunoștea destul de bine datele companiei McNeil Consumer Products, în elicopterul care îl transporta către Chicago, Collins și-a schițat planul. Mai întâi, trebuia să găsească un sens acestei situații și avea la îndemână două posibilități: fie era o mare eroare (iar compania nu era vinovată cu nimic), fie, în interiorul companiei, se făcuse o greșală de proporții. Prunele trei priorități pe care le-a stabilit în încercarea de a limita dezastrul au fost: oprirea de pierderi de vieți omenești, descoperirea cauzelor morții și acordarea de ajutor tuturor celor aflați în necaz. S-a gândit că principala cauză a morții ar putea fi localizată în interiorul companiei. Dacă era într-adevăr așa, s-ar fi putut descoperi cu exactitate dacă este vorba despre o instalație tehnică ce nu a funcționat corect, despre un angajat care ar fi făcut o greșală imensă sau despre un sabotaj intenționat. Odată descoperită disfuncția, deci identificată sursa crizei, lucrurile puteau fi oprite.

Câteva zile mai târziu, după o amănunțită analiză a aspectelor menționate mai sus, era foarte clar pentru liderii firmei că nu exista nici un motiv intern în declanșarea crizei, în plus, după o serie de alte investigații interne, cerute de autorități, au realizat că problema nu este în interiorul companiei, ci de competența FBI și a poliției din Chicago.

În tot acest timp, întreaga echipă de conducere a companiei era pusă pe jar: deși doreau ca oamenii să nu mai moară, ei constatau că nu posedă nici cea mai mică informație despre cauzele acestor accidente. Criza părea scăpată de sub control.

Au fost câteva zile de teamă, nesiguranță, climat tensionat: bilanțul tragic raportat de presă creștea de la o zi la alta. Atmosfera, extrem de tensionată, a căpătat în scurt timp accente de panică națională. Nimeni nu știa cu siguranță ce se întâmplă exact, dar toată lumea știa sigur că una dintre cele mai credibile companii de produse de sănătate era amestecată într-un lanț de otrăviri. Panica era cu atât mai mare cu cât produsele Johnson & Johnson erau apreciate, chiar iubite de multe generații de consumatori, de la linia de produse pentru copii, până la pastilele anticoncepționale.

Este greu de imaginat efectul pe care acesta criză l-a avut asupra vieții oamenilor. Ann Mărie Collins, fiica directorului de relații publice al companiei, era arătată cu degetul

de colegi, deoarece era fiica unui om care lucra într-o companie ce ucidea oameni. Cât despre Collins, acesta a recunoscut mai târziu că era obosit și, mai ales, speriat. După primele zile de investigații la sediul din Chicago al McNeil Consumer Products Company, Collins se întorsese în New Jersey. În scurt timp, căpătase o adevărată teamă față de telefon, nu putea să doarmă noaptea, căci oricând aparatul putea suna și i se putea transmite că a mai murit un om.

5.1.2. *Strategia de gestionare a crizei*

Răspunsul companiei s-a bazat pe mai multe tipuri de acțiuni:

- alertarea consumatorilor, de pe întregul teritoriu al SUA, prin mass--media;
- oprirea producției de capsule Tylenol și a publicității pentru aceste produse;
- stabilirea de legături cu poliția, FBI, autoritățile locale etc.;
- retragerea capsulelor de pe piață;
- conceperea și producerea unui alt tip de ambalaj, mai rezistent (au fost investite 50 milioane de dolari în această acțiune);
- reintroducerea noilor produse pe piață, printr-un efort de marketing.

Imediat a fost oprită producția flacoanelor respective și au fost retrase de pe piață toate produsele incriminate (valoarea acestora a fost de 100 milioane de dolari), în plus, clienții puteau schimba flacoanele respective cu alte produse ale firmei, în total au fost strânse 31 de milioane de flacoane; din acestea au fost verificate 8 milioane de capsule. Numai în 75 de capsule s-a descoperit existența cianurei. Ulterior, compania a donat 50 de milioane de noi capsule medicilor din toată țara. Cercetările referitoare la atitudinea publicului au arătat că după o săptămână de la declanșarea crizei, 90% din populație știa că nu firma este vinovată, iar 35% dintre cei care foloseau în mod curent Tylenol aveau încredere în acest produs.

Până când nu a fost clar că instalațiile tehnice erau corecte și nu erau probleme în munca angajaților, Collins nu a acționat. Vestea bună era că posibilitatea ca otrava să fi fost introdusă în interiorul companiei era aproape zero. Vestea proastă era că un psihopat intrase în mai multe farmacii și magazine din Chicago și, folosindu-se de ambalajele și capsulele Tylenol, introdusese cianură și făcuse așa încât diferența între pastilele normale și cele otrăvite să nu fie sesizabilă.

Din momentul în care a devenit foarte clar că Johnson & Johnson este victima unui sabotaj extern, lucrurile au evoluat diferit. Adevărata problemă a devenit aceea a salvării produsului Tylenol și a reabilitării companiei.

5.1.3. Comunicarea cu publicurile implicate

Ca vicepreședinte însărcinat cu relațiile publice, Poster a fost permanent în contact cu ceilalți directori. Poster a fost cel care a inițiat o strategie de comunicare de criză, pentru a identifica ce se petrece și pentru a comunica adevărul prin presă - ceea ce este un aspect extrem de important în gestiunea crizei. Strategia de comunicare s-a bazat pe următoarele direcții:

- informarea internă și externă a tuturor publicurilor implicate;
- convingerea acestor publicuri să sprijine compania și să susțină acțiunile sale;
- instruirea publicurilor pentru a pune în practică acțiunile preconizate de firmă.

Între publicurile implicate, cele mai importante au fost: consumatorii, farmaciștii, managerii și angajații rețelelor de supermarket, medicii și conducerile spitalelor, autoritățile implicate în controlul medicamentelor, FBI, poliția, presa (generalistă și specializată). Strategia de comunicare s-a bazat pe informarea deschisă și pe cooperarea fără ascunzișuri cu oficialitățile implicate. Verificarea tuturor informațiilor a fost, de asemenea, un atu în fața presei, mai ales că informațiile pe care compania le-a transmis de-a lungul evenimentelor s-au dovedit a fi adevărate.

Poster a fost o piesă importantă în echipa de management al crizei, echipă care se întâlnea de două ori pe zi, în ședințe cu durate nedeterminate, la ore cerute de evoluția evenimentelor. Rolul lui Poster a fost acela de a coordona activitățile de comunicare. Prima sa decizie, în acest sens, a fost de a trimite pe cineva la Chicago pentru a-l ține la curent, lucru pe care l-a făcut mai mult dintr-un vechi instinct de om de știri, care-i spunea că este mai bine să existe cineva în miezul evenimentelor, astfel încât să-i poată transmite urgent toate informațiile noi.

Evaluarea sa (ulterioară) referitoare la modul în care a fost gestionată faza acută a crizei a scos în evidență trei aspecte considerate cruciale în acest succes: deschiderea față de presă, suportarea tuturor costurilor legate de evaluarea produsului, *fair-play-ul* presei și al publicului, care au acordat companiei prezumția de nevinovăție până la proba contrarie.

În timpul crizei au apărut în jur de 80000 de știri, în ziarele din SUA, câteva mii la posturi locale și naționale de televiziune și de radio. Mai mult de 90% dintre americani erau la curent cu scandalul legat de capsulele Tylenol, după mai puțin de o săptămână de criză. Un editorialist chiar numea această avalanșă informațională ca fiind unul dintre cele mai bine acoperite evenimente de după războiul din Vietnam. Compania a organizat peste 30 de conferințe de presă, transmise adesea în direct la scară națională; de asemenea, sediul din New York a fost gazda a numeroase teleconferințe, transmise în marile orașe ale SUA. Compania a susținut o campanie de publicitate în ziarele centrale, prin care consumatorii erau anunțați de înlocuirea capsulelor cu tablete. Această soluție a fost considerată un succes. Pe 11 noiembrie, la mai bine de o lună de la începerea crizei, compania a susținut o teleconferință, în cadrul căreia a lansat noul ambalaj. Conferința s-a ținut, simultan, în 29 de hoteluri conectate prin satelit, iar informațiile au fost preluate de toată presa americană.

Pentru a rezolva criza de comunicare, mai ales cu consumatorii, Johnson & Johnson a luat următoarele măsuri:

a) a lansat un clip publicitar de 1 minut, care a fost intens derulat în lunile octombrie și noiembrie. Mesajul era transmis de dr. Thomas Gates, directorul medical al McNeil Consumer Products Company, care îi anunța pe consumatori despre iminenta reîntoarcere a Tylenol pe piață. 85% dintre americani au văzut clipul de cel puțin 2 ori în pri săptămână a difuzării sale;

b) directorii au apărut în presa centrală și la emisiuni de mare audiență, pentru a da informații din interiorul companiei;

c) angajații au fost ținuti la curent în permanență prin intermediul a patru filme video;

d) în vârful crizei, peste 400 000 de mesaje prin e-mail au fost transmise către reprezentanții profesiei medicale și către distribuitori;

e) la conferința din 11 noiembrie, Jim Burke a anunțat că orice consumator poate obține un cupon în valoare de 2,50 dolari pentru achiziționarea oricărui produs Tylenol. Cuponul era popularizat prin canale publicitare clasice, dar și prin intermediul a 800 de numere de telefon puse la dispoziția consumatorilor. După trei săptămâni, mai mult de 210000 de telefoane se înregistraseră. Alte 136000 au urmat după U zile;

f) la o săptămână de la descoperirea sabotajului, Jim Burke a ținut un discurs în fața angajaților de la McNeil Consumer Products Company, care a surprins prin afecțiunea și

atașamentul față de produs. Efectul a fost creșterea încrederii angajaților și a fidelității față de produs.

Desigur, au fost și momente dificile. De exemplu, la un moment dat, corespondentul Associated Press l-a întrebat pe Foster dacă se utilizează, în vreo formă, cianură în producerea pastilelor în cadrul companiei. Așa că Foster l-a întrebat pe managerul de producție care este situația. Răspunsul a fost pozitiv, cu amendamentele următoare: era folosită pentru testele de calitate, nu în producție, era complet izolată de procesul de producție și nu existau lipsuri în stocul disponibil. Foster a pus mâna pe telefon, l-a sunat pe reporterul AP, transmițându-i răspunsul pozitiv, în toată goliciumea sa - după ce, în primele trei zile de la declanșarea crizei, susținuse că cianura nu este folosită sub nici o formă în cadrul companiei. Asumându-și responsabilitatea adevărului și arătând care sunt pericolele care se pot naște din deformarea acestuia, el a obținut o înțelegere cu reporterul AP de a nu dezvălui acest amănunt, care ar fi dus panica la cote extreme. Prin această atitudine, Foster a menținut politica de onestitate și adevăr, pe care se clădise compania până atunci. La scurt timp, a apărut și un al doilea jurnalist care a pus aceeași întrebare. Răspunsul, înțelegerea și argumentele au fost aceleași. Doar că, în momentul în care un al treilea jurnalist a cerut confirmarea știrii, Foster i-a căutat pe primii doi, spunându-le că nu sunt singurii posesori ai informației, și, mai ales, cerându-le discreție.

Astfel, toată presa a preluat și difuzat informația, într-o zi de sâmbătă, la cote de audiență mai mici. Impactul a fost mai mic. În plus, majoritatea jurnaliștilor au menționat explicit că nu se poate face legătura între sursa de cianură din cadrul companiei și produsele ucigașe. Foster a avut, încă o dată, un instinct perfect. Povestea aparent senzațională s-a transformat într-o știre obișnuită, care oferea informații tehnice suplimentare, asupra cărora nu s-au făcut nici un fel de speculații. A fost, până la urmă, o chestiune de încredere, care s-a dovedit a fi bazată pe realități, nu pe dezinformare.

5.1.4. Concluzii

Privind retrospectiv, cele două obiective ale planului de gestiune a crizei au fost păstrarea încrederii publicului și recâștigarea pieței produsului. Cele trei decizii-cheie pe care le-au luat președintele companiei și echipa sa de relații publice au fost următoarele : stoparea distribuției produsului incriminat și a publicității, conectarea la starea de spirit a

opinieii publice (prin sondajele telefonice) și, bineînțeles, schimbarea formei de prezentare a produsului.

Tylenol, în noul ambalaj, a apărut în rafturi la circa 10 săptămâni după retragerea sa de pe piață din timpul crizei. A recâștigat, în câteva luni, 24 dintre cele 37 de procente pe care le controla anterior crizei pe piața analgezicelor, în următoarele săptămâni, mai mult de 98% din piața inițială era recucerită de produs. Costul intervenției pentru salvarea produsului: circa 100 milioane de dolari.

5.2. Accidentul aviatic de la Balotești

Pe 31 martie 1995, cursa TAROM AIRBUS 310, cu destinația Bruxelles decola, cu 7 minute întârziere, de pe aeroportul Otopeni. La 3 minute după decolare avionul s-a prăbușit lângă localitatea Balotești. 49 de pasageri și 10 membri ai echipajului și-au pierdut viața. Comunicatul TAROM din 1.04.1995 confirma sec : „Aeronava a fost distrusă complet, iar în urma accidentului nu există supraviețuitori”.

5.2.1. Mediatizarea evenimentului

Urmărind materialele publicate de 5 cotidiane importante (*Evenimentul zilei, România liberă, Adevărul, Curierul național și Jurnalul național*), în intervalul 1-5 aprilie, pot fi identificate 219 articole pe această temă: din acestea 88 sunt știri, 74 relatări, 12 reportaje, 25 interviuri și 20 declarații și comunicate (din care 4 aparțin TAROM). După cum se observă, mesajele oficiale ale instituției nu reprezintă decât 2% din totalul textelor consacrate acestui eveniment; ele au un caracter crispat, nu dau informații clare, nu au o unitate de poziție și nu urmăresc o strategie coerentă (nu par deci a fi rezultatul unui efort anterior de conceptualizare).

Ziarele au publicat în mod inegal (unele au publicat toate materialele primite, altele numai o mică parte) comunicatele TAROM și declarațiile oficiale ale directorului general al TAROM, dl Nicolae Brutaru, care era principalul purtător de cuvânt al companiei, precum și ale directorului general adjunct, dl Gheorghe Răcaru. Totodată, în mod oficial s-au pronunțat primul-ministru al țării, ministrul Transporturilor și cel al Sănătății, oficialități guvernamentale belgiene, reprezentanți ai AIRBUS Industries etc.

Pe lângă declarațiile acestora, în presă au apărut numeroase alte materiale având ca surse persoane din cadrul TAROM, care nu aveau nici misiunea, nici dreptul și, poate, nici competența de a emite judecăți sau ipoteze. Astfel, în *România liberă* este consemnat faptul că niște lucrători ai companiei au declarat că au auzit o discuție a controlorilor de trafic, care afirmau că s-ar fi sesizat o problemă la unul dintre motoarele navei; același ziar citează surse interne TAROM, care susțineau că avionul ar fi fost unul închiriat de la o companie americană; la fel, este citat un „expert” al TAROM, care dorește să-și păstreze anonimatul și care afirmă că accidentul a fost cauzat de o explozie foarte puternică; pentru alte supoziții sunt evocați „experți ai companiei TAROM”, sau „unul din specialiștii de la Aeroportul Otopeni”. În *Jurnalul național*, un „pilot de linie externă al TAROM” incriminează firma constructoare ; ziarul citează părerea lui Haralambie Feresteanu, șeful Serviciului Inspecției de Navigație Aeriană, a pilotului Petre Ofmanski, a lui Dan Andrei, comandant al operațiunilor de zbor din Aeroportul Otopeni, a lui Ștefan Buzoianu, șeful controlului de apropiere de pe Aeroportul Otopeni, a lui Ioan Ciopraga, comandantul flotei AIRBUS din cadrul TAROM. *Evenimentul zilei* citează declarația șefului brigăzii de pompieri, care susține că avionul a explodat în aer; de asemenea, ziarul reproduce declarația unui reprezentant al personalului navigabil care conchide că acest accident „a pus capac la tot ce se întâmplă în TAROM în ultima vreme”, în contrast cu declarația unui pilot, care efectuase curse cu acea navă și care pretindea că a fost o eroare de pilotaj; sunt citați pilotul Petre Ofmanski și Gabi Căpitanu, reprezentant al personalului navigabil al TAROM. La rândul lor *Cotidianul* și *Adevărul* citează „un pilot de linie al TAROM”, „doi piloți ai TAROM”, „surse ale Companiei Române de Aviație”, „un specialist de la TAROM”, „un as al piloților români care dorește să rămână anonim”.

În concluzie, în toate aceste ziare au apărut declarații contradictorii, ale unor oficialități și angajați ai TAROM (directorul companiei, directorul adjunct, diverși piloți), precum și ale unor oficialități guvernamentale, care, adesea, contraziceau pozițiile adoptate de companie. Toate aceste intervenții dovedesc:

- că nu a fost creată o celulă de criză, cu specialiști, competențe și strategii adecvate managementului comunicării de criză;
- că personalul TAROM nu a fost instruit în ceea ce privește relațiile cu presa în situații de criză;

- că nu a existat un efort de a se realiza o comunicare serioasă în interiorul TAROM, astfel încât salariații să fie informați operativ și corect despre acest eveniment;

- că nu a fost desemnat un unic purtător de cuvânt, care să centralizeze toate informațiile și să le comunice presei.

5.2.2. Strategii de comunicare folosite de TAROM

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

Combinând cei 4 factori:

- tipul de criză;
- veridicitatea dovezilor;
- pagubele;
- istoricul organizației, identificăm, pentru acest caz, următoarea configurație:
- accident;
- dovezi adevărate;
- pagube majore, cu victime omenești;
- organizație cu istoric pozitiv, deoarece nu a cunoscut în trecutul apropiat un alt accident asemănător.

După W.T. Coombs (1995), în asemenea situații cea mai adecvată strategie de răspuns la criză ar fi fost una de tip *umilire*, combinată cu elemente din strategiile de *intrare în grații*. Strategia umilirii se bazează pe tehnici de remediere, pocăință și rectificare:

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

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

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

Cercetând comunicatele transmise de TAROM și declarațiile făcute de oficialitățile TAROM în perioada de vârf a crizei, constatăm că în nici un caz nu se face apel la ansamblul tehnicilor mai sus amintite: compania a oferit compensații familiilor victimelor, dar nu a făcut acest lucru în cadrul unui ansamblu coerent de manifestări și al unui discurs adresat direct publicului și bazat pe ideea pocăinței; de asemenea, compania nu a prezentat imediat măsurile pe care le-a luat pentru a proteja publicul față de posibilele amenințări viitoare. Au lipsit elementele de asumare a vinovăției și de încercare de a se reduce atitudinea critică a publicului și efectele negative ale crizei prin acest gest. Astfel, în al doilea comunicat, scuzele sunt oferite într-un mod neelegant, nu prin asumarea vinovăției, ci prin asocierea cu presupunerea că TAROM este deja absolvită de vină de către publicul său:

Regretăm accidentul produs și suntem siguri că oamenii nu își vor pierde încrederea în profesionalismul și experiența Companiei noastre, așa cum nu și-au pierdut-o în celelalte companii care s-au confruntat și ele cu astfel de tragice evenimente (Comunicatul TAROM din 3.04.1995).

Se observă că textul comunicatului nu personalizează publicul (definit prin termenul foarte vag „oamenii”) și că el implică ideea că acești oameni sunt cei care călătoresc cu celelalte companii, care au suferit accidente similare.

Strategia intrării în grații implică următoarele tehnici: obținerea sprijinului, transcenderea și auto-sprrijinirea.

a) *obținerea sprijinului* constă în prezentarea acelor acțiuni prin care se reamintește publicului trecutul pozitiv al organizației;

b) *transcenderea* reprezintă acea tehnică prin care se încearcă plasarea crizei într-un context lărgit, mai favorabil, astfel încât atenția publicului să fie deturnată de la specificul crizei către o perspectivă mai generală asupra fenomenului;

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

Comunicatele TAROM ne permit doar identificarea tehnicilor *de obținere a sprijinului*, prin eforturile făcute de a reaminti publicului absența unor accidente de acest tip în istoria organizației, în comunicat se spune :

Invităm pasagerii care au deja bilete cumpărate sau care intenționează să călătorească cu Compania noastră să nu-și modifice opțiunea, recunoscute fiind măiestria și pregătirea profesională a piloților și echipelor de tehnicieni români (Comunicatul TAROM din 3.04.1995).

Dincolo de cacofonia de la mijlocul acestei fraze lungi și greoaie, se observă faptul că tonul impersonal și rece nu reușește să sensibilizeze cititorul și să aducă sprijinul moral necesar în asemenea momente.

Declarația directorului general conține, ca și comunicatele, o mulțime de date tehnice, dar foarte puține elemente de atragere a sprijinului publicului. O singură formulă („Salariații companiei TAROM suportă cu greu acest moment, însă marea majoritate a lor au cunoscut de la început această meserie și au acceptat-o cu toate riscurile pe care le implică.”) ar putea fi apropiată de tehnicile transcenderii, prin încercarea de a muta centrul de greutate de la suferințele rudelor victimelor la acelea ale salariaților companiei.

De asemenea, în unele reacții oficiale, a fost reamintită priceperea piloților Români, evocându-se cazul recent al unui pilot care a evitat o catastrofă deasupra aeroportului Orly, reușind să redreseze un aparat AIRBUS, afectat de o defecțiune tehnică. Firma română nu a încercat să plaseze acest eveniment dramatic în perspectiva accidentelor aviatice pe plan mondial (în mod paradoxal, presa este aceea care a furnizat asemenea informații care avantajau compania TAROM) și nici să obțină, prin strategiile de comunicare, poziții favorabile față de anumite tipuri de public-țintă.j?

În realitate, din dorința de a se disculpa, încă din primele declarații oficiale, TAROM-ul a incriminat firma producătoare a avionului, excluzând orice eroare de pilotaj, de coordonare a zborului sau de verificare tehnică. Prin urmare a fost folosită strategia *distanțării*, care, conform modelului teoretic amintit, este recomandată numai pentru cazuri de terorism. Alegerea (chiar dacă spontană) a unei strategii neadecvate a declanșat reacții imediate ale AIRBUS, ale unor organizații și oficialități belgiene și franceze, precum și ale presei occidentale, fapt care a plasat TAROM-ul în poziții defensive și l-a obligat, ulterior, la numeroase retractări:

Apreciem că avioanele companiei AIRBUS sunt bune, ele corespunzând scopurilor pentru care au fost construite. [...] Profităm de acest prilej și facem cunoscut pasagerilor români și străini că aceste avioane sunt sigure, fiabile, nu prezintă probleme... (declarație a directorului general TAROM reprodusă de presă în 3.04.1998).

Mai mult decât atât, această strategie nepotrivită a dus imediat la nașterea versiunii „atentatului terorist”, ceea ce a vulnerabilizat partea română, confruntată acum și cu obligația de a dovedi că a luat toate măsurile pentru a asigura securitatea zborului.

Din perspectiva modelului lui W.L. Benoit, observăm că TAROM s-a bazat mai mult pe strategiile *eludării responsabilității*; unele elemente din aceste materiale permit identificarea unor *strategii de corectare*. Comunicatele și declarațiile oficiale au insistat pe :

a) respingerea acuzațiilor legate de nepriceperea piloților români sau de incapacitatea specialiștilor de la Otopeni de a asigura controlul și paza în mod adecvat (ipoteza atentatului terorist), în acest sens au fost folosite tehnici de tip *justificare* (evenimentul este imprevizibil și nu avea cum să fie controlat de companie) și subliniere a caracterului *accidental* (nu există precedent de acest tip, drama nu poate fi imputată companiei);

b) angajamentele legate de măsurile care au fost luate pentru evitarea unor accidente asemănătoare (creșterea controalelor, promisiunea de a nu fi achiziționate noi nave AIRBUS, declanșarea anchetei și angajamente referitoare la seriozitatea ei).

5.2.3. Concluzii

În bibliografia de specialitate se arată că orice criză poate fi prevăzută; drept urmare, departamentele de relații publice pot crea planuri de gestionare a crizei, astfel încât să facă față evenimentelor nedorite. Analiza comportamentului TAROM în perioada de vârf a crizei ne arată că această instituție, care este mai expusă decât altele la crize, nu avea pregătită nici o strategie de răspuns. Acest lucru este evident nu numai din analiza strategiilor de apărare folosite, ci și din studierea mediatizării acestei tragedii.

Datele analizate ne arată că nu a existat o colaborare între conducerea TAROM și departamentul de relații publice, colaborare care este esențială în timp de criză. Directorul general a jucat rolul de purtător de cuvânt, dar el a fost dublat de directorul adjunct, cu declarații nefondate, care au fost apoi reformulate de departamentul de relații publice. Comunicarea de criză s-a bazat pe o strategie de agresivitate (prin incriminarea consorțiului

AIRBUS), fapt care a declanșat o polemică intens mediatizată, în țară și în străinătate : aceasta a deschis poarta unor speculații și acuzații, formulate de presă sau de oficialități străine la adresa TAROM, ceea ce a afectat și mai mult imaginea companiei. Erorile de comunicare ale TAROM dovedesc clar că organizația nu a avut un plan de criză și nu a posedat competențele necesare unei activități de comunicare cu presa într-o asemenea situație. Confuzia astfel creată a dus la pierderea încrederii publicului, care a atribuit TAROM-ului responsabilitatea crizei și care a abandonat compania, cerând returnarea banilor pentru biletele deja cumpărate. Experiența arată că deformarea imaginii și pierderea încrederii publicului se repară greu și solicită mult timp și un efort deosebit din partea departamentelor de relații publice.

5.3. Accidentul ecologic de la Baia Mare

În noaptea de 30 spre 31 ianuarie (duminică spre luni) 2000, s-a produs o breșă de 25 de metri lungime în digul unui iaz de decantare aparținând firmei româno-australiene SC Aurul SA din Baia Mare. În urma acestui accident, aproximativ 100 000 de metri cubi de soluție de cianură s-au scurs din iaz în râul Lăpuș și apoi, prin propagarea undei de apă poluată, în Someș, Tisa și Dunăre. La baza acestui accident au stat: „gheața, căderile de zăpadă, încălzirea vremii și posibilele deficiențe în construcția iazului” (Gabriel Florea, inspector de stat în ministerul Mediului). Conform analizelor efectuate de Agenția de Protecție a Mediului, concentrația de cianură era, marți, 1 februarie, de 7,8 mg la litru, adică de aproximativ 800 de ori mai mare decât limita maximă admisă (0,01 mg la litru), în eveniment au fost implicați mai mulți actori :

1. Societatea mixtă româno-australiană SC Aurul SA Baia Mare; aceasta s-a înființat în 1996; compania austriacă Esmeralda Exploration Limited deține 50% din capital, iar restul este împărțit între societățile românești Remin (44,8%), Geomin (5%), Institutul de Proiectări și Cercetări Miniere (0,1%) și Uzina de Utilaj Minier și Reparații Baia Mare (0,1%).

2. Guvernul, agențiile, oficialitățile și specialiștii români.

3. Guvernul, agențiile și specialiștii unguri.

4. Guvernul Federației Iugoslavia.

5. Reprezentanți ai organismelor și organizațiilor internaționale.

5.3.1. *Mediatizarea evenimentului*

Evenimentul respectiv a fost anunțat în presă în ziua de 2 februarie ca urmare a declarațiilor făcute de reprezentanții ministerului Apelor, Pădurilor și Protecției Mediului (MAPPM); tot atunci au fost anunțate primele măsuri luate de oficialitățile române.

Pentru cercetarea de față au fost monitorizate materialele publicate în ziarele *Adevărul*, *Cotidianul*, *Curentul*, *Curierul Național*, *Jurnalul Național*, *România liberă*, *Ziua*. Menționez faptul că până pe 14 februarie subiectul a fost tratat numai de *Curentul*, *Curierul Național* și *Ziua*. Am urmărit declarațiile oficiale și comunicatele, așa cum au fost ele preluate și distribuite de către mass-media.

Într-o declarație făcută pe 1 februarie, Ioan Ghergheluș, director al Agenției pentru Protecția Mediului (APM) din Baia Mare informează că:

a) avaria s-a produs din cauza condițiilor meteo, în special a creșterii temperaturii, care au condus la o acumulare a unei cantități mari de apă în iaz, care a forțat pereții digului;

b) s-a împrăștiat hipoclorit pentru a se neutraliza cianurile, iar râurile Someș și Lăpuș sunt permanent monitorizate;

c) nu au fost văzuți pești morți; societățile Aurul și Remin lucrează la repararea digului.

Pe aceeași dată purtătorul de cuvânt al MAPPM a anunțat:

a) că s-a produs o spărtură de 25 de metri în digul iazului de decantare, fapt care a condus la poluarea cu cianuri a râurilor Lăpuș și Someș;

b) că, după analizele efectuate de APM, concentrația era (marți, 1 februarie) de 7,8 mg la litru, adică de 800 de ori mai mare decât limita maximă admisă;

c) că în râul Someș s-a înregistrat mortalitate piscicolă, în special la mrenă;

d) că MAPPM a dispus realizarea unei anchete.

Pe 2 februarie intervine și Gabriel Cornel Florea, inspector la MAPPM, care anunță că a încheiat un act prin care activitatea firmei SC Aurul SA Baia Mare a fost oprită până când va fi făcută, de către o comisie de specialiști, expertiza referitoare la starea de siguranță a

iazului de decantare. El a anunțat, de asemenea, că breșa a fost astupată în noaptea de 1-2 februarie și că partea ungară așteaptă unda de viitură și este pregătită să efectueze măsurători, în aceeași zi, Ioan Ghergheluș anunță că măsurătorile efectuate de inspectorii APM Satu Mare arată că valorile ionului cianic din apele Someșului au scăzut mult și se cifrează cu puțin peste limita maximă admisă. Aceeași informație este difuzată și de un comunicat al MAPPM semnat de purtătorul de cuvânt Caria Chivu, care spune că, în conformitate cu analizele efectuate de Compania Națională „Apele Române” Satu Mare, concentrația de ioni de cianură în Someș era de 0,062 mg la litru, fiind de 6 ori mai mare decât limita maximă admisă și că a fost anunțată Direcția Apelor și Agenția de Protecție a Mediului Nyireghyaza din Ungaria.

În aceeași zi apare și o declarație a Directoarei Agenției Județene de Protecție a Mediului Satu Mare, Rodica Mereuță, care afirmă că:

- a) concentrația de cianuri pe Someș a scăzut;
- b) este interzisă folosirea apelor Someșului pentru adăpat animale și în scopuri casnice;
- c) este posibil ca Ungaria să ceară despăgubiri pentru efectele nocive ale accidentului.

În 3 februarie Vasile Fănățeanu, inspector-șef al APM Satu Mare declară că în acea zi concentrația de cianuri era de 0,17 mg la litru și că o delegație de la Apele Române va contacta autoritățile ungare pentru a vedea care au fost efectele poluării în Ungaria.

Pe 4 februarie SC Aurul SA Baia Mare transmite un comunicat bilingv, puțin luat în seamă de presa aceluși moment; conform acestui document, directorul executiv al Aurul SA, Phil Evers, și-a depus demisia vineri 28 ianuarie, demisie care va fi efectivă la patru săptămâni de la acea dată.

Urmează o perioadă de tăcere de mai bine de o săptămână, după care evenimentele - și o dată cu ele - comunicatele se precipită.

Pe 9 februarie are loc o scurtă declarație a lui George Lazăr, secretar general al MAPPM, care anunță că în ziua următoare ministrul maghiar al Mediului se va întâlni la Oradea cu adjunctul ministrului român al Mediului, pentru a dezbate situația poluării cu cianuri a râului Someș, întâlnirea avea loc la solicitarea ministrului ungar.

Lucrurile se vor complica apoi, prin apariția unor actori străini, care, printr-o serie de declarații, vor schimba imaginea publică a acestui eveniment (catalogat de APM Baia

Mare ca unul „tehnic grav” și nicidecum ca o catastrofă) și vor declanșa o avalanșă de luări de poziții.

Astfel, încă din 8 februarie purtătorul de cuvânt al ministerului ungar al Afacerilor Externe, Gabor Horvarth, declarase că MAE ungar va face toate demersurile diplomatice ca să fie obținute compensații pentru daunele produse de poluarea apelor din Ungaria; în aceeași zi, Gabor Bagi, adjunct al secretarului de stat al MAE ungar declara:

Poluarea cu cianuri provenind din România a cauzat o catastrofă ecologică extrem de serioasă în partea ungară a râului Tisa.

A doua zi, premierul maghiar Victor Orban a criticat România pentru că permite folosirea unor tehnologii poluante și a spus că Ungaria ar trebui să-și revadă acordurile bilaterale cu țările vecine privind mediul și să negocieze compensații în cazuri similare. Cu toate acestea, alte oficialități ungare afirmău că nivelul poluării apelor Tisei a ajuns la 2 mg la litru, ceea ce permite instalațiilor de filtrare să producă apă potabilă corespunzător normelor de sănătate (primarul orașului Szolnok), sau că rezervele de apă potabilă din Debrețin nu prezintă pericole de poluare (Direcția Ungară de Protecție a Mediului).

După întâlnirea de la Oradea, ministrul ungar al Mediului va declara că:

- a) este vorba de un dezastru ecologic;
- b) pe anumite porțiuni ale râului Tisa a dispărut microplanctonul și o cantitate însemnată de pește;
- c) nu a fost afectată sănătatea oamenilor;
- d) pagubele sunt de neînchipuit;
- e) partea română a anunțat cu rapiditate oficialitățile ungare;
- f) în ceea ce privește despăgubirile, s-a hotărât înființarea unei comisii mixte de experți, care să evalueze dezastrul și a unei comisii mixte juridice, care să stabilească valoarea pagubelor și modul în care vor fi compensate;
- g) s-a solicitat părții române să identifice sursele potențiale de poluare din zona de graniță și să le monitorizeze cu strictețe.

Secretarul de stat Vlad Anton s-a mărginit la a declara că, în virtutea acordurilor bilaterale și a legilor internaționale, poluatorul trebuie să achite despăgubirile; el a mai adăugat că firmei poluatoare i s-a interzis să mai funcționeze și că ministerul român al

Mediului a depus o plângere penală la Parchetul de pe lângă Curtea Supremă de Justiție împotriva poluatorului.

Tot pe 10 februarie, are loc prima declarație oficială a companiei australiene Esmeralda (în fapt prima informație publică referitoare la faptul că nu este vorba despre o întreprindere a statului român); președintele companiei, Brett Montgomery, susține că nu există nici o probă care să indice faptul că deversarea de reziduuri industriale ar fi dus la pagube de tone de pești morți în Someș și Tisa; deoarece nu există toate datele necesare elucidării cauzelor și efectelor acestui eveniment, nu se poate vorbi de un incident ecologic major.

Pe de altă parte, John Howard, primul-ministru al Australiei, avea să declare că Australia nu este obligată să-și asume responsabilitatea față de activitățile de peste hotare ale unei companii australiene.

În aceeași zi, ministrul de Externe ungar, Marton Janos, va declara că Ungaria urmărește să-i determine pe cei vinovați să-și asume responsabilitatea față de catastrofa produsă și să plătească despăgubiri, pe baza legislației internaționale existente. Tot atunci, directorul Agenției Mediului din Debrețin a declarat că cianura a afectat peștii din zona ungară a Someșului, iar ministrul Mediului a declarat că specialiștii din Tiszalok au utilizat o metodă de oxigenare a apei, care ajută la descompunerea rapidă a cianurilor.

Sfârșitul săptămânii aduce - o dată cu preluarea de către mass-media a imaginilor televiziunii ungare care prezenta grămezi de pești morți - un val de declarații ale oficialităților ungare, însoțite de luări de poziții ale unor reprezentanți ai instituțiilor europene. Astfel, Gabor Horvath, purtător de cuvânt al MAE ungar a răspuns acuzațiilor companiei australiene Esmeralda, afirmând că partea ungară nu a exagerat cu nimic dimensiunile pagubelor:

Cel care consideră că este o exagerare faptul că un covor de pești morți plutește pe o distanță de 5 km de-a lungul râului, fie nu este la curent cu faptele, fie dorește să le treacă sub tăcere.

După ce a participat împreună cu membrii în Parlament ai Fidesz-MPP (partidul de guvernământ) la o procesiune de doliu pentru „Tisa moartă”, liderul grupului parlamentar al acestui partid a declarat că prin acțiunea lor (prohod, marș cu lumânări de-a lungul râului, flori aruncate în râu) ei urmăresc să arate că nu se vor împăca niciodată cu acest dezastru ecologic. Președintele Comisiei pentru Protecția Mediului din parlamentul de la Budapesta susține că poluarea cu cianuri a afectat aproape în totalitate fauna Tisei, că râul și întreaga zonă

sunt aproape moarte. El a mai spus că autoritățile române au informat la timp și corect despre poluarea produsă de „compania vinovată de distrugerea vieții pe Tisa”. Ministrul ungar al Mediului declară că peștele mort de pe Someș însumează peste 100 de tone, iar președintele Comisiei parlamentare pentru agricultură, Orosz Sandor, afirmă că pagubele înregistrate de Ungaria se ridică la mai multe miliarde de forinți. În schimb, Gyorgy Imre Torok, inginerul-șef al Direcției ungare pentru cursul inferior al Tisei declară că, încă de sâmbătă, 12 februarie, apa râului nu mai este poluată cu cianură.

Pe 11 februarie, Margot Wallstrom, comisarul cu problemele mediului al Comisiei Europene, a declarat că este vorba de un incident foarte grav, care va îngreuna sarcina negociatorilor români în procesul de integrare a României în UE și și-a exprimat regretul că a fost informată doar pe 9 februarie despre aceste evenimente. Aflat în vizită în Ungaria, Loyola de Palacio, vicepreședintele Comisiei Europene, a declarat că:

a) poluarea cu cianură a râurilor ungare de către o întreprindere minieră din România reprezintă o catastrofă europeană ;

b) cianura venită de la mina din România a ucis întreaga faună a Someșului și a contaminat cursul superior al Tisei;

c) UE va lua în studiu toate posibilitățile, inclusiv cele financiare, de remediere a acestei situații;

d) „trebuie să fie limpede că principiile UE sunt foarte clare: cine poluează plătește toate costurile de decontaminare”.

Ca o reacție la aceste luări de poziție, diferite personalități australiene au făcut mai multe declarații; astfel, președintele companiei Esmeralda va susține că:

a) accidentul a fost exagerat în mod grosolan;

b) nu crede că este posibil ca scurgerea de cianuri să fi ucis atâta pește pe Tisa, la 75 km, în aval de locul scurgerii;

c) „toate indiciile pe care le-a primit din România susțin opinia companiei că nu a fost vorba de un incident ecologic major”.

Phil Evers, managerul pentru România al companiei, a declarat că găsește inexplicabile consecințele ecologice ale deversării de cianuri, așa cum le prezintă presa ungară și că respinge categoric acuzația că în ultimii 7 ani firma ar fi extras, prin mijloace nepermise, circa 50 000 uncii

de aur și 250 000 uncii de argint din mine socotite epuizate. Ministrul Resurselor Naturale din Australia, Collin Barnett, a declarat că:

a) poluarea se datorează unui accident (inundațiile care au dus la ruperea digului) și nu vreunui neajuns al infrastructurii minei; aceasta corespunde standardelor moderne;

b) problema trebuie să fie abordată din perspectiva datelor științifice și tehnice;

c) acțiunile la bursă ale companiei Esmeralda au scăzut, de la anunțarea catastrofei, cu 40% ; ca urmare compania a fost suspendată de la cotațiile de la bursa australiană.

Chris Carrington, purtătorul de cuvânt al companiei Esmeralda a declarat că responsabilitatea pentru pagubele produse la sute de kilometri de locul accidentului nu revine companiei; în plus, conform imaginilor date de CNN și televiziunea ungară, peștii considerați otrăviți erau încă în mișcare în momentul filmării: dacă ar fi fost cu adevărat otrăviți de cianuri, ei trebuiau să fie morți în momentul ajungerii la suprafața apei.

Numeroase alte luări de poziție vin din partea română: astfel, Ioan Ghergeș, directorul APM Baia Mare, va declara că pe cursul românesc al râurilor Someș și Tisa nu s-a constatat o mortalitate piscicolă de anvergură; nici pe cursul râului Lăpuș (primul afectat de cianuri) nu au existat asemenea fenomene; o mortalitate piscicolă foarte scăzută a fost înregistrată doar la Satu Mare. Secretarul de stat în MAPPMM, Anton Vlad, declară că:

a) poluarea este gravă, dar ceea ce a fost mai grav s-a petrecut pe teritoriul românesc, deoarece debitul râului Someș este mult mai mic decât cel al Tisei și al Dunării;

b) când valul de cianuri va ajunge la Dunăre, datorită debitului mare al acestui fluviu, poluarea aproape va dispărea;

c) este vorba de o poluare accidentală, care se propagă ca o undă, deci nu este o poluare constantă;

d) după o săptămână de la trecerea undei poluante pe la Satu Mare, microfauna era refăcută în proporție de 50% ;

e) efectele accidentului sunt exagerate sub impulsul unor emoții.

Directorul Societății de Gospodărire a Apelor din Arad, Spiridon Ursu, a oferit, într-o declarație, mai multe date tehnice referitoare la activitatea specialiștilor maghiari și români și la nivelurile de poluare pe Tisa (numai de 40 de ori mai mari decât limitele admise); el a anunțat că sâmbătă, pe 12 februarie nu au mai fost văzuți pești morți, în conferința de

presă din 14 februarie, Liliana Mără, director general al Direcției Generale a Apelor (care, după cum remarca un jurnalist, în condițiile în care ministrul Mediului și alte oficialități ale ministerului refuzau să comunice cu presa, era singurul om din MAPPM dispus să dea informații) anunța că:

a) în conformitate cu prevederile legale, MAPPM a solicitat începerea urmăririi penale împotriva firmei poluatoare;

b) autoritățile române au luat toate măsurile necesare în asemenea situații : au anunțat din timp oficialitățile ungare, au intervenit pentru acoperirea breșei, au deversat pe cursurile râurilor afectate hipoclorit de sodiu pentru a neutraliza cianurile, au avertizat populația și au făcut recomandările uzuale (interdicția de a apăta animalele din râuri, de a utiliza apa acestora pentru alimentare, de a pescui etc.);

c) aceleași măsuri au fost luate de partea ungară, care a informat că nu au probleme, deoarece sistemele de tratare ale apei dispun de instalațiile pentru creșterea gradului de oxigenare a apei;

d) autoritățile române nu neagă gravitatea accidentului, dar consideră că amploarea poluării cu cianuri a fost exagerată de presa străină;

e) multe râuri din România au un grad ridicat de poluare, dar MAPPM a refuzat constant să închidă întreprinderile poluante.

Pe 14 februarie ministrul sârb al Mediului, Branislav Blazici, a declarat că viața pe Tisa a fost anihilată și că nici măcar bacteriile n-au supraviețuit; Serbia va cere compensații prin intermediul instanțelor internaționale, iar România va trebui să răspundă în fața Curții Internaționale de Justiție.

Răspunzând acestui val de acuzații, Anton Vlad va declara că amploarea poluării cu cianură a fost exagerată de Budapesta și de Belgrad, care au cerut despăgubiri prea mari României; de asemenea, el a arătat că, la 1 km de mina Aurul, concentrația de cianuri era de 0,016 mg la litru și că, în Dunăre, ea era de 2 mg la litru, într-o altă declarație, Costan Maran, directorul APM din Baia Mare susține că mortalitatea peștilor pe teritoriul românesc a fost foarte limitată; el subliniază „misterul” legat de faptul că, pe măsură ce apele râurilor se îndepărtau de România spre Dunăre, concentrația de cianură creștea, la fel ca și mortalitatea piscicolă; de aceea, el cere ca experții internaționali să lămurească aceste mistere. Dr. Octavia Luchian, directorul Institutului de Sănătate Publică București arată că nivelul

concentrațiilor de cianuri din Dunăre nu pune în pericol sănătatea celor care locuiesc în orașele de pe fluviu care se alimentează cu apă de acolo. Gabriel Dumitrașcu, director general la Departamentul de Monitorizare și Control Ecologic din MAPPM, declară că:

a) România nu trebuie să plătească despăgubiri Ungariei și Iugoslaviei, deoarece, conform tratatelor încheiate cu acestea, singura sa obligație este să avertizeze țara din aval despre pericolul poluării;

b) firma care a produs poluarea este singura care are obligația să suporte consecințele;

c) România a avut cel mai mult de suferit, deci și ea trebuie să ceară despăgubiri de la compania poluatoare; MAPPM a făcut sesizare penală împotriva acesteia;

d) specialiștii din Ungaria nu au pus încă la dispoziția specialiștilor români rezultatele oficiale ale analizelor efectuate asupra probelor de apă și a peștilor morți din Tisa.

În următoarele zile tonul declarațiilor și comunicatelor este mai liniștit -cu excepția unei note de protest a guvernului iugoslav, care cere să fie „informat de urgență asupra rezultatelor anchetei și asupra măsurilor luate pentru a împiedica poluarea în continuare și repetarea în viitor a unor cazuri similare”.

Valul de cianuri ajunsese la Dunăre, unde nu se semnalau nici mortalitate piscicolă, nici animale otrăvite și nici accidente punând în pericol viața oamenilor. Nivelul de poluare era permanent monitorizat, iar datele arătau că, deși exista o undă poluantă, aceasta nu putea declanșa o catastrofa ecologică.

După ce, pe 14 februarie a declarat că accidentul va avea implicații negative asupra relațiilor noastre cu Uniunea Europeană, pe 15 februarie ministrul român de Externe, Petre Roman, a solicitat sprijinul Uniunii Europene pentru restabilirea echilibrului ecologic în zonele afectate, în același sens, ministrul Mediului, Romică Tomescu, a declarat că există posibilitatea ca UE să deblocheze fonduri pentru remedierea efectelor produse de poluare.

Premierul ungar Victor Orban a declarat că țara sa are în vedere inițierea a trei procese pentru a cere despăgubiri în bani: din partea firmei româno--australiene, din partea firmei australiene proprietare și din partea statului român, în plus el a declarat:

Suntem într-adevăr diferiți. Sunt cazuri în care nouă ni se pare exagerat modul de gândire al românilor, ceea ce lor li se pare natural, în țări cu o dezvoltare diferită în problemele mediului, raportarea la acestea este diferită. Dar nu poate fi o problemă pusă sub semnul întrebării cea care a dus la pustiirea vieții dintr-un fluviu și care face ca Tisa să poarte tone de pești morți.

Secretarul de stat al MAE ungar, Zsolt Nemeth, a declarat, la o întâlnire cu conducerea UDMR din România, că statul ungar va da în judecată compania poluatoare și că va trebui stabilită răspunderea guvernului României; comisia mixtă româno-ungară va trebui să facă o evaluare obiectivă a pagubelor. Ministrul ungar al Mediului, Pal Pepo, aflat în vizită la mina de la Baia Mare, declara că a constatat că societatea utiliza o tehnologie modernă și nepoluantă și că deversarea a fost un accident; totodată el a recunoscut că România a respectat acordurile în domeniu. Zoltan Illes, președintele comisiei parlamentare pentru mediu a declarat pentru France Presse că vor fi necesari zeci de ani pentru refacerea echilibrului ecologic pe Tisa:

Este un râu complet sterilizat; specii întregi au fost distruse și nu vor reapărea niciodată.

În acest context, Gheorghe Lazea, secretar general al MAPPM a declarat:

Este mai mult un război mediatic declanșat de cele două țări pentru a câștiga fonduri de la Uniunea Europeană. Noi considerăm exagerate declarațiile părții ungare cu privire la puternica poluare care a dus la distrugerea a peste 70% din fauna râului Tisa.

Precizez în acest context că pe lângă imaginile cu maldărele de pești morți pescuiți din Tisa, distribuite de toate canalele de televiziune, accidentul a fost prezentat pe larg de marile instituții mass-media, în termeni apocaliptici: Euronews califica evenimentul drept „un dezastru fără precedent”, CNN a vorbit despre cel mai mare scandal de poluare după cel de la Cernobîl și despre „falimentul turistic al Tisei”, France Presse a catalogat accidentul ca un „dezastru ecologic” în majoritatea știrilor transmise, RAI-1 a anunțat că „Dunărea este amenințată de o catastrofă de proporții gigantice”, și că „milioane de pești și păsări au fost exterminate de cianuri” etc.

Specialiștii secției de Gospodărie a Apelor din Satu Mare anunță, pe 17 februarie, că analizele biologice efectuate pe teritoriul românesc al Someșului arată că speciile de fitoplancton și zooplancton s-au refăcut în totalitate. La rândul său, Petre Marinescu, director al Regiei Apelor din România, a declarat că nu cianura a fost cauza morții peștilor, ci hipocloritul de clor, aruncat probabil în cantități prea mari în râurile ungare; acesta provoacă simptomele arătate de posturile de televiziune: gură deschisă, branhii în mișcare, zvârcoliri.

În urma vizitei întreprinse în Ungaria și România, comisarul UE Margot Wallstrom a susținut, pe 18 februarie, o conferința de presă (pe Aeroportul Baia Mare) în care a declarat că:

- a) trebuie terminate expertizele făcute de specialiștii români;
- b) o comisie de experți germani agreată de cele două părți va cerceta cauzele accidentului, va evalua pagubele și va stabili responsabilitățile;
- c) nu pot fi trase concluzii înainte de finalizarea cercetărilor;
- d) nu a venit pentru a judeca, ci pentru a arăta sprijinul și solidaritatea UE;
- e) accidentul de la Aurul Baia Mare nu va avea nici un fel de impact negativ asupra negocierilor României privind integrarea în UE. „Cred că trebuie să subliniez că suntem foarte hotărâți să lărgim Uniunea Europeană și vom continua acest proces. Știți că în urmă cu câțiva ani un accident similar, care a dus la poluarea Rhinului, a avut loc într-unul din statele Uniunii. De unde se vede că asemenea accidente nedorite se pot petrece în orice țară” ;
- f) „nu poate fi vorba pe Tisa de un nou Cernobîl, pentru că a fost cu totul altceva”.

La aceeași conferință de presă, Pal Pepo, ministrul ungar al Mediului a fost întrebat cum vor putea verifica specialiștii neutri cauza morții celor 50 de tone de pește din Tisa, în condițiile în care acestea au fost incinerate; Pal Pepo a declarat: „au fost filmați, doar i-ați văzut la televiziune, sunt dovezi”.

Janos Gonczi, comisarul guvernamental ungar însărcinat cu eliminarea efectelor poluării, a declarat, pe 20 februarie, că pescuitul pe Tisa trebuie să rămână interzis până se va stabili dacă peștele și crustaceele de aici sunt sau nu comestibile; el a mai spus că algele au rezistat relativ bine și că într-un an sau doi flora și fauna se vor putea reface, măcar parțial, în aceeași zi, participanții la o masă rotundă a mișcărilor ecologiste din Ungaria, România și Iugoslavia au susținut ideea că „nu România, ci industria ne-a otrăvit”.

Pe 23 februarie, după întâlnirea cu ministrul român al Justiției, Valeriu Stoica, ministrul maghiar al Justiției, Ibolya David, a declarat că Ungaria va deschide la Baia Mare un proces privat împotriva firmei Aurul și că are în vedere și declanșarea unui proces împotriva companiei australiene Esmeralda.

A doua zi, George Lazea, secretar general al MAPPM a declarat că:

- a) peștii din Tisa, prezentați pe canalele internaționale de televiziune ca fiind victime ale poluării nu au murit din cauza cianurilor;
- b) până la acea dată nu exista nici un rezultat al unor analize efectuate pe pești morți, făcute de un institut toxicologic specializat, care să ateste că moartea acestora a fost cauzată de compușii de cianură;

c) specialiștii Companiei Apelor Române din Baia Mare, împreună cu alți cercetători, au făcut un experiment filmat, introducând într-un bazin mai mulți pești din speciile din zonele afectate de poluare și crescând progresiv concentrația de cianură până la limita maximă înregistrată de autoritățile ungare pe Tisa: peștii au supraviețuit;

d) este exclus ca pe Someș și pe Lăpuș să fi murit 15 tone de pește, deoarece mortalitatea piscicolă pe teritoriul românesc a fost foarte mică; „Nimeni nu dorește ca apele să fie poluate, dar modul în care a fost prezentată poluarea de către presa din Ungaria, de către presa străină, comparația acestui eveniment cu Cernobîlul, sunt o exagerare care nu poate să fie admisă”.

Între evenimentele care, situându-se la mai multe zile după perioada de vârf a accidentului, au avut un anume impact, pot fi amintite :

a) începerea activității unei Task Force de experți ai UE, prilej pentru mai multe declarații ale unor oficiali ai UE (declarații axate pe necesitatea unor măsuri legislative și economice pentru evitarea unor accidente asemănătoare);

b) declarațiile succesive ale ministrului Mediului român, Romică Tomescu, referitoare la caracterul redus al pagubelor cauzate de accidentul de la Baia Mare;

c) „evenimentul înscenat” de activiști ai Greenpeace, la sediul companiei Aurul: aceștia s-au legat cu lanțuri de poarta companiei și s-au atârnat de macarale, încercând să împiedice activitățile uzuale ale întreprinderii.

5.3.2. Strategii de comunicare folosite de actorii crizei

Autoritățile române reprezintă cel mai important actor al crizei. Dacă aplicăm modelul lui W.T. Coombs, constatăm că avem de a face cu un accident, care produce pagube majore, pentru care există numeroase dovezi sigure, dar și unele nesigure și care se referă la o organizație (SC Aurul SA) despre a cărei istorie nu se știe aproape nimic.

Oficialitățile române, prin declarațiile multiple și necoordonate, au apărut ca actorul principal al crizei și au luat, în mod eronat, locul organizației aflate în criză (firma poluatoare), în puține ocazii și nu în mod ferm ele au făcut apel la strategiile *distanțării*, pentru a preciza faptul că vinovăția pentru criza produsă nu aparține statului român sau instituțiilor sale, ci unui alt actor al evenimentului, în direcția strategiilor *distanțării* funcționează anunțul legat de închiderea exploatarei și numirea unei comisii de expertiză, precum și cele referitoare la

faptul că statul român a depus o plângere penală la Parchet împotriva firmei poluatoare. Deoarece aceste declarații nu au fost repetate și subliniate și deoarece declarațiile de același tip ale oficialităților ungare au fost mult mai vehemente, nu s-a putut obține efectul de distanțare și statul român a rămas cu imaginea unui factor al crizei, deci a unui actor vinovat și puțin capabil să-și pledeze nevinovăția.

O altă strategie folosită a fost aceea a *intrării în grații*, în acest sens au fost folosite tehnicile *obținerii sprijinului publicului* prin asigurarea acestuia că fenomenul este monitorizat, permanent și riguros, precum și prin transmiterea zilnică a datelor referitoare la nivelurile de poluare, sau a instrucțiunilor de comportament pentru persoanele din zonele poluate. De asemenea, repetarea, în mai multe declarații, a faptului că și statul român a suferit mari pagube de pe urma poluării poate fi considerată și ca o utilizare a strategiilor *suferinței* - prin care se încearcă recâștigarea simpatiei publicului prin prezentarea statului român ca o victimă a crizei.

Din perspectiva modelului lui W.L. Benoit, strategia cea mai des folosită a fost *reducerea caracterului periculos al faptului*. În acest sens persoanele care dădeau declarații utilizau frecvent *tehnica reducerii sentimentelor negative*, prin relevarea faptului că efectele poluării nu sunt chiar atât de grave pe cât se crede: în repetate rânduri s-a arătat că mortalitatea piscicolă este mică sau inexistentă, că gradul de poluare cu cianuri a scăzut rapid, că microfauna și flora s-au refăcut, că, la ajungerea în Dunăre, valul poluant va fi aproape integral inofensiv. De asemenea în aceste luări de poziții întâlnim tehnica *transcendent*, prin care faptele sunt scoase din contextul inițial și mutate în alt context, mai favorabil: aceasta este semnificația declarațiilor lui Petre Roman și Romică Tomescu, referitoare la ajutorul pe care România îl va obține de la UE; sau a declarației reprezentantului Direcției Generale a Apelor, care a arătat că instituția sa a cerut de mai multe ori închiderea unor întreprinderi poluante, dar a fost refuzată de MAPPM.

Confruntate cu acuzațiile vehemente ale Ungariei, Iugoslaviei și ale unor reprezentanți ai organizațiilor internaționale, o parte din oficialitățile române au făcut apel la tehnica *atacului*, în consecință, de mai multe ori s-a subliniat faptul că nu au fost văzuți pești morți, nici în apele române și nici în Tisa sau în Dunăre; că peștii filmați nu aveau simptomele otrăvirii cu cianură; că, în mod „misterios”, concentrația de cianuri, așa cum era raportată de partea ungară, era mai mare la zeci de kilometri de sursa accidentului decât concentrația din zonele apropiate de

acesta; că specialiștii unguri nu au pus la dispoziție datele toxicologice referitoare la peștii morți din Tisa; că peștii au murit în Tisa din cauza cantității prea mari de hipoclorit de sodiu aruncate în ape; că experimentele de acvariu cu pești supuși unor doze de cianură identice cu cele din râuri au arătat că, chiar și în aceste condiții (apă neoxigenată și fără floră), peștii nu au murit.

O altă strategie folosită este aceea a *eludării responsabilității*: declarațiile multor oficialități au insistat asupra caracterului accidental al evenimentului și a faptului că instituțiile guvernamentale nu pot fi socotite responsabile pentru ceea ce s-a petrecut la Baia Mare.

Pentru a face față acuzațiilor părții ungare, în unele declarații sunt utilizate *strategiile corectării*. Astfel, autoritățile române au anunțat constant mijloacele prin care urmăreau să îndrepte daunele produse și au făcut numeroase promisiuni legate de modul în care vor acționa pentru a evita repetarea unui asemenea accident.

Esmeralda Ltd. Un alt actor important al crizei a fost firma australiană, care deținea majoritatea acțiunilor la SC Aurul SA. Din perspectiva modelului lui W.T. Coombs, aceasta a făcut apel mai ales la *strategiile negării și distanțării*. Oficialii firmei au susținut răspicat că nu există probe care să ateste că deversarea a generat tone de pești morți și că nici un element concret nu permite etichetarea deversării ca un accident ecologic major; că modul în care partea ungară prezintă accidentul este exagerat; că peștii pretins morți prin otrăvire cu cianuri mișcau și nu aveau simptomele unei asemenea otrăviri; că

firma nu a folosit tehnologii nepermise pentru extragerea aurului și argintului, în plus, folosind strategia distanțării, ei au arătat că, datorită mediatizării excesive a accidentului, s-a creat imaginea unei vinovății a firmei, dar că aceasta nu este responsabilă pentru pagubele produse la sute de kilometri de locul accidentului.

Dacă ne referim la modelul lui W.L. Benoit, putem identifica mai multe tipuri de strategii: *negarea, reducerea caracterului periculos al actului și eludarea responsabilității*. Elementele de negare au fost deja prezentate.

Reducerea caracterului periculos al actului s-a bazat pe *tehnicele diferențierii* : reprezentanții firmei australiene au arătat că daunele acestui incident sunt mult mai mici decât cele produse de alte accidente ecologice și au cerut, pentru a da consistență acestei afirmații, să fie făcute expertize de către specialiști independenți. De asemenea, ei au utilizat tehnicile atacului, pentru a contracara exagerările din presă și acuzațiile

vehemente ale oficialităților ungare. Strategiile eludării responsabilității s-au bazat pe sublinierea caracterului accidental al deversării și pe relevarea bunelor intenții ale firmei (care nu a folosit tehnici poluante în exploatare).

Reprezentanții organizațiilor internaționale au avut o seamă de intervenții care, prin conținut și intenții, nu se integrează în tipologia propusă de autorii amintiți. Este vorba de declarații cu un conținut acuzator fățiș, în care evenimentul era definit ca „incident foarte grav” sau ca o „catastrofă europeană” și în care partea română era plasată în poziția de actor vinovat, care urmează să fie sancționat cu severitate. Retructând, ulterior, Margot Wallstrom, după vizita sa în România, a făcut apel la strategiile *intrării în grații* (W.T. Coombs) și ale *corectării* (W.L. Benoit).

Din prima perspectivă, declarațiile pe care comisarul UE, Margot Wallstrom le-a făcut în România, constituie o schimbare clară de ton față de primele sale intervenții (în care formula concluzia că a fost „un incident grav” și în care se lansa în aprecieri referitoare la procesul de integrare a României în UE), în declarația de la Baia Mare, comisarul UE, după ce reduce din caracterul tranșant al declarațiilor anterioare prin o serie de precizări (trebuie așteptate rezultatele tuturor expertizelor pentru a se decide gravitatea accidentului) și prin afirmarea răspicată a faptului că acest accident nu va influența procesul integrării României în UE, face apel la strategiile intrării în grații prin formula, preluată de întreaga presă: „Nu am venit aici pentru a judeca, ci pentru a arăta sprijinul și solidaritatea noastră”. Totodată ea utilizează tehnica *transcenderii*, atunci când relevă faptul că un accident similar a avut loc în Germania (referirea se face la accidentul de la firma Sandoz); ea conchide că asemenea evenimente se pot petrece oriunde și că este necesară o mobilizare internațională pentru a evita asemenea crize: astfel, comisarul european mută chestiunea poluării cu cianuri de la Baia Mare într-un plan mai general (acela al accidentelor ecologice și al luptei comune împotriva lor).

Din perspectiva modelului lui W.L. Benoit, declarația lui Margot Wallstrom intră în categoria strategiilor corectării, deoarece ea are ca scop îndreptarea „daunelor” de imagine produse de declarațiile sale (și ale altor oficialități europene) referitoare la amploarea (presupusă) a accidentului. Tehnica folosită este aceea a *promisiunii*, deoarece prin cuvintele rostite la Baia Mare, ea sugerează că organizația pe care o reprezintă va lua măsuri pentru ameliorarea situației.

Oficialitățile ungare. O situație aparte o reprezintă declarațiile reprezentanților Ungariei. Ele sunt acuzații (mai mult sau mai puțin vehemente) la adresa părții române sau a firmei australiene, în bibliografia de relații publice nu am găsit studii referitoare la tehnicile de acuzare pe care le pot folosi specialiștii din acest domeniu. Această situație poate fi interpretată în două moduri:

a) este posibil ca lipsa de interes pentru tehnicile de acuzare să se datoreze stadiului incipient al cercetărilor, care nu au epuizat toată gama strategiilor retorice de comunicare;

b) este posibil ca tehnicile de acuzare să nu intre în cadrul (conceptual și deontologic) al relațiilor publice.

Din această perspectivă, scopul principal al relațiilor publice (stabilirea unui climat de încredere între public și organizație) exclude folosirea unor modalități de comunicare agresive, bazate pe discreditarea partenerului: acestea, chiar dacă pot fi utile organizației într-o anumită bătălie, duc la crearea unei imagini negative a organizației și la pierderea, pe termen lung, a încrederii publicului. De altfel, în lucrarea sa clasică, W.L. Benoit s-a referit numai la strategiile legate de scuze, nu și la cele asociate acuzării.

Discursul părții ungare poate fi interpretat, în cadrul acestui model și ca o reacție la o eroare (deversarea unei prea mari cantități de hipoclorit de sodiu) și ca o încercare de acoperire a unei vinovății. Astfel, conform modelului lui W.L. Benoit, aici am întâlni strategiile *eludării responsabilității*, prin tehnica *provocării*: se susține astfel că unele acțiuni au fost răspunsuri la acțiunile celeilalte părți, în această categorie ar intra toate declarațiile oficialităților ungare prin care sunt prezentate eforturile de a stăvili daunele provocate de poluare, intenția de a revizui tratatele cu vecinii referitoare la protecția mediului, sau cererile insistente de a primi despăgubiri pentru pierderile suferite.

În celelalte declarații, oficialitățile ungare au mizat pe utilizarea unor termeni radicali în definirea crizei (conform teoriei atribuirii) astfel încât poziția lor de victimă să fie puternic accentuată: ele au folosit expresii precum „catastrofă ecologică”, „dezastru ecologic”, „râu complet sterilizat”, „dispariția vieții” (pe Tisa), „pagube de neînchipuit”, „covor de pești morți”. De asemenea ele au exagerat dimensiunile accidentului, amploarea poluării, cantitatea peștilor morți, pagubele produse etc. Acest comportament ar putea fi interpretat ca o utilizare, ofensivă și nu defensivă, a strategiilor *suferinței* (W.T. Coombs), prin care se

încearcă câștigarea adeziunii publicului prin prezentarea celui implicat în criză ca o victimă care suportă o acțiune dăunătoare, sursă de suferință.

În faza a doua a crizei, oficialitățile ungare au făcut apel la strategii de *corectare*, prin reducerea gradului de vehemență al unor afirmații, prin recunoașterea contribuției autorităților române la informarea rapidă și corectă și prin afirmarea intenției de a colabora cu autoritățile române în monitorizarea undei poluatoare, în efectuarea expertizelor și în protejarea mediului.

5.3.3. Concluzii

În această criză au fost implicați mai mulți actori, unii responsabili pentru producerea accidentului, unii victime, alții arbitri, alții parteneri ai unuia sau altuia dintre actorii principali.

În mod normal, actorul principal ar fi trebuit să fie firma „poluatoare”, adică SC Aurul SA, pentru că ea este cea care a declanșat criza și, în mod normal, ea este cea care ar avea cel mai mult de suferit (în termeni financiari și de imagine) în urma gestiunii incorecte a situației de criză, în aceste condiții, cei doi acționari principali, societatea australiană Esmeralda Exploration Limited și societatea română Remin, ar fi trebuit (datorită și gradului sporit de risc al activității lor) să aibă *un plan coerent de gestiune a crizei*, cuprinzând:

a) o bază de date legată de accidente asemănătoare, de istoricul firmei, de prezentarea tehnologiei, de eforturile de „ecologizare” a exploatării (despre care nu a vorbit firma, dar a scris elogios ziarul *Le Monde...*);

b) stabilirea unei „celule de criză” formate din specialiștii în relații publice și conducerea întreprinderii, care să monitorizeze evenimentul, să centralizeze informația, să consilieze în probleme de comunicare și să informeze publicul;

c) stabilirea unui purtător de cuvânt unic, care să organizeze fluxurile informaționale și să reprezinte firma.

Faptele au dovedit că cele două firme au fost luate prin surprindere și că reacția lor nu a fost cea mai adecvată situației. Ele au recurs la strategii de comunicare de criză numai atunci când accidentul a devenit unul de notorietate și o anumită imagine asupra lui și a celor vinovați se fixase deja în opinia publică; apariția unui plan de comunicare al companiei australiene se vede din înmulțirea comunicatelor și a declarațiilor oficiale și din publicarea unor articole promoționale în presă, în care erau prezentate, în chip favorabil, anumite aspecte ale activității firmei. Datorită

lipsei unui plan coerent de comunicare, cei care erau obligați să facă declarații au făcut apel mai ales la strategiile *negării* și *distanțării*, care nu sunt potrivite pentru cel care poartă răspunderea principală într-o criză de proporții. Trebuie amintit aici că firma română a adoptat strategia tăcerii, fapt care a „salvat”-o pentru un timp scurt de acuzații, dar care a făcut-o ulterior mai vulnerabilă, ea fiind intens acuzată în partea a doua a crizei și nemaivând strategii de comunicare pentru a-și redresa imaginea.

Un alt actor important, oficialitățile române, au utilizat unele abordări corecte ale crizei, în acord cu statutul lor de parte implicată și responsabilă în gestiunea crizei, și unele abordări incorecte, bazate pe asumarea unei răspunderi (de parte vinovată pentru producerea crizei) care nu le revenea în mod real.

Din punctul de vedere al comunicării de criză, ele au acționat corect prin :

a) anunțarea rapidă a accidentului;

b) luarea unor măsuri de reparare a breșei, de sistare a activităților firmei Aurul, de informare imediată a autorităților ungare, de monitorizare periodică și la scară largă a nivelului de poluare al apelor, de constituire a unei comisii de anchetă, de informare a populației în legătură cu măsurile care trebuie luate în asemenea situații;

c) afirmarea rapidă a disponibilității de a colabora cu partea ungară și oficialitățile internaționale.

Dacă declarațiile s-ar fi rezumat doar la aceste elemente, bazate pe strategiile *distanțării*, reprezentanții statului român ar fi reușit să impună, de la început, imaginea corectă a rolului lor: victimă a poluării și agent responsabil al acțiunilor de limitare a efectelor negative ale poluării.

Greșeala autorităților române a fost aceea de a fi realizat, prin alte declarații, un transfer de roluri între ele și SC Aurul SA. Altfel spus, reprezentanții MAPPM și ai celorlalte ministere și agenții au prezentat lucrurile ca și cum statul român ar fi răspunzător pentru accidentul și pagubele produse.

Din punctul de vedere al comunicării de criză s-au făcut următoarele greșeli:

a) în primele zile ale crizei mai multe persoane au dat declarații, frecvent contradictorii, fapt care dovedește că nu exista un plan coerent de gestiune a crizelor : nu a existat o celulă de criză, un purtător unic de cuvânt, o strategie adecvată de comunicare cu presa;

b) nu au precizat ferm, de la bim început, cine este poluatorul și ce răspunderi are acesta;

c) au anunțat foarte repede că partea ungară ar putea cere despăgubiri, dar nu au anunțat decât foarte târziu că și statul român este o victimă a poluării și va cere despăgubiri;

d) nu au apelat imediat la o comisie de experți independenți, pentru a prezenta adevărul despre cauzele și amploarea poluării;

e) nu au oferit date despre accidente asemănătoare, despre tipurile de măsuri care se impun, despre tehnologia folosită de firma implicată (tehnologie care, ulterior, a fost considerată drept modernă de oficialitățile ungare și internaționale aflate în vizită la Baia Mare), despre diversele experimente prin care se putea arăta efectul mai puțin distructiv al poluării cu cianuri, în felul acesta, ele au oferit părții ungare posibilitatea de a-și impune propria versiune asupra faptelor, de a se victimiza și de a emite diverse revendicări (o regulă de bază în relațiile publice spune că, într-o situație de criză, cel mai important lucru este ca varianta ta despre evenimente să ajungă, prima, la public).

Din această cauză, fiind într-o poziție slabă și trebuind să reacționeze la un curent de opinie defavorabil, autoritățile române au folosit (în mod spontan, nu ca rezultat al unui plan de comunicare) strategii de tipul *reducerii caracterului periculos al faptului*, *de distanțare* sau de *eludare a responsabilității* - într-o primă fază - și de *negare* și *atac* - într-o a doua fază. Aceste strategii, utilizate „timid”, în forme ne-elaborate și în mod inconsecvent, au avut un randament scăzut și nu au contribuit la crearea unei imagini favorabile a autorităților statului român.

Partea ungară s-a remarcat printr-o abordare unitară și coerentă a crizei. Astfel:

a) declarațiile cele mai importante au fost făcute de primul-ministru, ministrul de Externe și ministrul Mediului, deci de persoane marcante, cu credibilitate;

b) declarațiile au fost tranșante, acuzatoare, bazate pe elemente cu puternic impact emoțional și pe cuvinte cu semnificații dramatice;

c) au organizat „evenimente înscenate” cu conținut simbolic și impact emoțional („înmormântarea Tisei”) la care au participat diferite personalități ;

d) au exagerat pagubele și au supralicitat cererile de despăgubire.

Declarațiile lor au utilizat strategii de *acuzare*, bazate pe victimizare, prezentare exagerată a daunelor, subliniere a diferențelor dintre cei care acuză și cei acuzați, apelul la instanțele superioare pentru rezolvarea litigiului etc. Trebuie remarcat faptul că, în timpul crizei, mai mulți reprezentanți ai unor instituții ungare specializate în probleme de mediu au făcut declarații, cu conținut tehnic, care prezentau accidentul la dimensiunile sale reale; ulterior, chiar oficialitățile ungare de primă mărime au revenit la declarații mai temperate și chiar la unele retractări (neanunțate ca atare) - toate acestea nu au mai avut impact, deoarece în opinia publică fusese fixată, prin imaginile distribuite de televiziunea ungară și, apoi, televiziunile internaționale, imaginea catastrofică asupra accidentului.

Un alt actor important al crizei au fost **mass-media**. Presa română a prezentat inegal evenimentele: în unele ziare au apărut știri încă din prima zi a crizei; cele mai multe au reacționat însă numai atunci când criza a fost preluată de canalele mass-media internaționale și a devenit un subiect de notorietate publică. Din lipsa unei surse autorizate de informații, jurnaliștii au făcut apel la diverse alte surse, publicând declarațiile oricărei persoane care era dispusă să comenteze în vreun fel accidentul. De asemenea, pentru că nu a primit din partea instituțiilor implicate dosare de presă cu date de *background*, ziarele au oferit diverse date referitoare la istoricul firmei, tipurile de accidente asemănătoare, elementele tehnice ale accidentului; lipsiți de o pregătire de specialitate, jurnaliștii au selectat numai anumite informații, care nu au fost totdeauna cele mai relevante pentru înțelegerea crizei; ei au fost tentați de latura senzațională a subiectului și au privilegiat declarațiile spectaculoase sau elementele exagerate și dramatice.

Presa străină a urmat tonul dat de imaginile difuzate de televiziunea ungară; deoarece acestea păreau credibile, deoarece ele aveau elementele de dramatism și senzațional, multe dintre instituțiile de presă occidentale nu au trecut la verificarea surselor și nici nu au oferit o prezentare echilibrată a evenimentelor. Purtați de valul concurenței și al goanei după audiențe, mulți jurnaliști au uitat de regulile elementare ale activității jurnalistice și au oferit o imagine deformată a accidentului, care s-a fixat în acest chip în opinia publică, în felul acesta, mass-media au acționat ca un actor al crizei, nu ca un martor și ca o

instanță de informare neutră, favorizând perspectiva asupra faptelor promovată de unul dintre actorii crizei și obligând pe ceilalți actori, care au fost blamați (nu o dată în mod nedrept) de presă, să adopte strategii de comunicare de tip defensiv.

Toate aceste date ne arată că jurnaliștii joacă un rol activ în stabilirea traseelor de evoluție ale unei crize și că gestiunea optimă a crizei depinde de eficiența activității specialiștilor din relații publice; la rândul ei, aceasta nu depinde numai de competența lor, ci și de modul în care se realizează colaborarea dintre relaționiști și jurnaliști, de imaginea pe care fiecare breaslă o are despre cealaltă și de atitudinea pe care reprezentanții celor două categorii profesionale o adoptă în relațiile de cooperare, confruntare și negociere specifice comunicării cu presa.

Anexa

Coduri profesionale în relațiile publice

Codul Standardelor Profesionale în Practicarea Relațiilor Publice adoptat de *Public Relations Society of America (PRSA)*

Acest Cod a fost adoptat de către Adunarea PRSA în 1988. El a înlocuit Codul Etic care se afla în vigoare din 1950 și care fusese revizuit în 1954, 1959, 1963, 1977 și 1983. Pentru informații asupra Codului și a procedurilor de aplicare, vă rugăm să vă adresați președintelui Comitetului Eticii, prin intermediul sediului general al PRSA.

Declarația de principii

Membrii Societății Americane de Relații Publice și-au bazat principiile profesionale pe valoarea fundamentală a demnității individului, luând în considerare faptul că exercitarea

liberă a drepturilor omului, în special libertatea de exprimare, libertatea de asociere și libertatea presei, sunt esențiale pentru practicarea relațiilor publice.

Pentru a servi interesele clienților și ale angajaților, noi ne-am dedicat unei comunicări, înțelegeri și cooperări mai bune între diverși indivizi, grupuri și instituții ale societății și unor oportunități egale în ceea ce privește accesul în profesie, în relațiile publice.

Noi pledăm pentru:

- a ne conduce pe noi înșine din punct de vedere profesional, având drept principii adevărul, acuratețea, corectitudinea și responsabilitatea față de public;
- a ne îmbunătăți competențele individuale și a crește gradul de eficiență și cunoaștere în profesie, printr-o activitate de cercetare și educație continuă;
- aderarea la articolele Codului Standardelor Profesionale în Practicarea Relațiilor Publice, așa cum a fost el adoptat de către Adunarea în exercițiu a Societății.

*Codul Standardelor Profesionale în
Practicarea Relațiilor Publice*

Aceste articole au fost adoptate de către Societatea Americană de Relații Publice, pentru a promova și menține standardele înalte ale serviciului public și ale conduitei etice, printre membrii săi.

1. Membrii Societății trebuie să-și conducă viața profesională în conformitate cu interesul public.

2. Membrii Societății trebuie să aplice standarde înalte de onestitate și integritate în vreme ce-și îndeplinesc obligațiile față de un client sau de un angajator, pe de o parte, și față de procesul democratic, pe de altă parte.

3. Membrii Societății trebuie să trateze în mod corect publicul, clienții prezenți sau trecuți și angajatorul, pe de o parte, colegii și practicienii, pe de altă parte, având în vedere respectul datorat idealului gândirii critice și opiniei celorlalți.

4. Membrii Societății trebuie să adere la cele mai înalte standarde ale acurateței și adevărului, evitând pretențiile extravagante și comparațiile nedrepte și acordând credit ideilor și cuvintelor împrumutate de la alții.

5. Membrii Societății nu trebuie să disemineze cu bună știință informații false sau înșelătoare și trebuie să acționeze prompt pentru a corecta comunicările eronate de care sunt responsabili.

6. Membrii Societății nu trebuie să se angajeze în nici o activitate care are ca scop distrugerea integrității morale a canalelor de comunicare sau a activităților guvernului.

7. Membrii Societății trebuie să fie pregătiți pentru a face publică identitatea companiei-client sau a angajatorului în numele căruia realizează comunicarea.

8. Membrii Societății nu trebuie să se folosească de nici un individ sau companie a cărei profesie este aceea de a servi sau reprezenta o cauză, sau care pretinde că este independentă și obiectivă, dar care servește, de fapt, unor interese ascunse.

9. Membrii Societății nu trebuie să promită îndeplinirea unor rezultate specificate dincolo de formele de activitate care se află sub controlul lor direct.

10. Membrii Societății nu trebuie să reprezinte interese conflictuale sau competitive fără consimțământul exprimat al celor implicați, consimțământ care a fost obținut după o expunere completă a faptelor.

11. Membrii Societății nu trebuie să se situeze într-o poziție în care interesul lor individual este sau poate fi în conflict cu una din obligațiile lor față de clientul sau angajatorul în serviciul căruia se află, sau cu alte părți implicate; în această situație, ei trebuie să dezvăluie aceste interese celor implicați.

12. Membrii Societății nu trebuie să accepte taxe, comisioane, cadouri sau orice alt fel de „atenții” de la nimeni altcineva decât de la clienții sau angajatorii pentru care sunt efectuate serviciile respective; acceptarea se va face cu consimțământul expres al clientului.

13. Membrii Societății trebuie să păzească cu scrupulozitate legile confidențialității și ale caracterului privat al datelor despre clienți sau angajatori, actuali, foști sau viitori.

14. Membrii Societății nu trebuie să afecteze, în mod intenționat, reputația profesiei sau activitățile altui practician.

15. Dacă un membru al Societății are dovezi că un altul se face vinovat de practici ne-etice, ilegale sau incorecte, incluzând violarea articolelor acestui Cod, el este obligat să prezinte aceste informații cu promptitudine autorităților în drept ale Societății, pentru ca acestea să acționeze în concordanță cu procedurile statuate în Articolul XII al Regulamentului de funcționare.

16. Un membru al Societății, care este chemat ca martor într-un proces legat de aplicarea acestui Cod, este obligat să se prezinte, exceptând cazurile când poate fi scuzat printr-un motiv considerat suficient de către corpul judiciar.

17. Membrii Societății trebuie să înceteze, cât mai curând posibil, relațiile cu orice organizație sau individ, dacă aceste relații presupun conduite contrare articolelor acestui Cod.

Codul Etic al Comunicatorilor Profesioniști
adoptat de *International Association of Business*
Communications (IABC)

Preambul

Datorită faptului că sutele de mii de comunicatori din domeniul afacerilor din întreaga lume se angajează în activități care afectează viața a milioane de oameni, și deoarece această putere aduce cu sine o importantă responsabilitate socială, Asociația Internațională a Comunicatorilor din domeniul Afacerilor a dezvoltat acest Cod Etic al Comunicatorilor Profesioniști.

Codul se bazează pe trei principii diferite, dar totuși interdependente, ale comunicării profesioniste, aplicabile oriunde în lume. Aceste principii presupun că societățile democratice sunt guvernate de un profund respect pentru drepturile omului și domnia legii; că criteriile pentru a determina ce este bine și ce este rău pot deveni subiectul acordului dintre membrii unei organizații; că înțelegerea chestiunilor care țin de diferențele de gust cere o sensibilitate la normele culturale.

Următoarele principii sunt esențiale :

- Comunicarea profesionistă este legală.
- Comunicarea profesionistă este etică.
- Comunicarea profesionistă este de bun gust. Recunoscând aceste principii, membrii

IABC :

- se vor angaja în comunicare când aceasta este nu numai legală, ci și etică și sensibilă la valorile și credințele culturale;

- se vor angaja într-o comunicare adevărată, corectă și cinstită, care va facilita respectul și înțelegerea mutuală;

- vor adera la următoarele articole ale Codului Etic al Comunicatorilor Profesioniști al IABC.

Deoarece condițiile mondiale sunt în continuă schimbare, membrii IABC vor acționa pentru a-și îmbunătăți competența individuală și a spori cunoașterea în domeniu, prin intermediul cercetării și educației.

Codul Etic al Comunicatorilor Profesioniști

Comunicatorii profesioniști vor susține credibilitatea și demnitatea profesiei lor prin practicarea unei comunicări oneste și prompte și prin favorizarea unui flux liber de informație esențială, în conformitate cu interesul public.

Comunicatorii profesioniști vor disemina informații exacte, corectând prompt orice comunicare eronată de care se fac responsabili.

Comunicatorii profesioniști vor înțelege și sprijini principiile libertății de exprimare, libertății de asociere și principiul accesului liber la o piață deschisă a ideilor, acționând în consecință.

Comunicatorii profesioniști vor fi sensibili la valorile și credințele culturale și se vor anagaja într-o comunicare echitabilă și echilibrată pentru a sprijini și încuraja înțelegerea mutuală.

Comunicatorii profesioniști se vor abține de la a lua parte la orice acțiune pe care o consideră ne-etică.

Comunicatorii profesioniști vor respecta legile și politicile publice pe care le guvernează activitățile profesionale și vor fi sensibili la spiritul tuturor legilor și reglementărilor; astfel, dacă o astfel de lege sau politică publică este violată, din orice motiv, ei vor acționa prompt pentru a corecta situația.

Comunicatorii profesioniști vor identifica sursele expresiilor unice împrumutate de la alții și vor face publice sursele și scopurile tuturor informațiilor diseminate către public.

Comunicatorii profesioniști vor proteja informațiile confidentiale și, în același timp, se vor supune tuturor cerințelor legale referitoare la dezvăluirea informațiilor care afectează bunăstarea celorlalți.

Comunicatorii profesioniști nu vor folosi informațiile confidențiale pe care le dețin ca urmare a activităților profesionale în beneficiu personal și nu vor reprezenta interese conflictuale sau competitive fără consimțământul scris al celor implicați.

Comunicatorii profesioniști nu vor accepta cadouri care nu sunt făcute publice sau plăți pentru activitatea profesională de la nimeni altcineva decât clientul sau angajatorul său.

Comunicatorii profesioniști nu vor garanta rezultate care se află dincolo de posibilitățile lor profesionale.

Comunicatorii profesioniști vor fi onești nu numai cu ceilalți, dar și, cel mai important, cu ei înșiși, ca indivizi, pentru că un comunicator profesionist caută adevărul și rostește mai întâi acel adevăr pentru sine.

**„Code of Athens” : Codul Internațional de Etică
pentru Relațiile Publice adoptat de *International Public
Relations Association (IPRA)***

La înscrierea lui în International Public Relations Association(înființată în 1955, IPRA a adoptat acest cod la reuniunea de la Atena din 1965. Asociația Româna a Profesioniștilor din Relațiile Publice a aderat la acest cod.), fiecare membru se angajează să respecte acest cod internațional de etică, care se bazează parțial pe Carta Națiunilor Unite:

1. Să contribuie la realizarea climatului moral și cultural care permite ființelor umane să se realizeze pe deplin și să se bucure de drepturile imprescriptibile la care sunt îndreptățite conform „Declarației Universale a Drepturilor Omului”.

2. Să stabilească modele și canale de comunicare, care, prin dezvoltarea liberei circulații a informațiilor esențiale, vor face ca fiecare individ să simtă că este informat și să aibă, totodată, sentimentul implicării și responsabilității sale personale, precum și pe cel al solidarității cu ceilalți indivizi.

3. Să se poarte întotdeauna și în toate împrejurările în așa fel încât să merite și să garanteze confidențialitatea celor cu care vine în contact.

4. Să nu uite că, datorită relației dintre profesia sa și public, comportamentul său -chiar și în particular - va avea un impact asupra modului în care profesia sa, în ansamblu, este apreciată.

Membrii International Public Relations Association vor acționa:

5. Pentru a respecta, în cadrul activităților profesionale, principiile morale și regulile cuprinse în Declarația Universală a Drepturilor Omului.

6. Pentru a respecta și a promova demnitatea umană, precum și pentru a recunoaște dreptul fiecărui individ de a face propriile judecăți.

7. Pentru a asigura condiții morale, psihologice și intelectuale pentru dialogul adevărat, precum și pentru a recunoaște dreptul părților implicate de a-M prezenta cazul și a-și exprima punctele de vedere.

8. Pentru a acționa, în toate cazurile, în așa fel încât să ia în calcul interesele părților implicate - atât interesele organizației pe care o servește, cât și interesele publicului-țintă.

9. Pentru a-și realiza acțiunile și a-și îndeplini angajamentele, folosind cuvintele astfel încât să se evite orice neînțelegere și să se manifeste loialitate și integritate în toate cazurile, astfel încât să se păstreze încrederea clienților sau angajaților, prezenți sau trecuți, precum și a tuturor publicurilor-țintă care sunt afectate de acțiunile sale.

Membrii International Public Relations Association nu vor:

10. Subordona adevărul altor cerințe.

11. Transmite informații care nu sunt întemeiate pe fapte stabilite și verificate.

12. Lua parte la orice acțiune care nu este etică sau onestă, sau care poate aduce atingere demnității și integrității umane.

13. Folosi orice metode sau tehnici de „manipulare”, concepute pentru a crea motivații subconștiente, pe care individul nu le poate controla prin propria sa voință liberă, astfel încât să nu poată fi făcut răspunzător de acțiunile întreprinse pe baza lor.

Bibliografie

Allen, Myria W., Caillouet, Rachel H., „Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by Organisation in Crisis", in *Communication Monographs*, nr. 61, 1994.

Arnould, Daniel, *Analyse des crises économiques d'hier et d'aujourd'hui*, Dunod, Paris, 1989.

Attali, Jacques, „L'ordre par le bruit: le concept de crise en théorie économique", in *Communication*, nr. 25, 1976.

Bachmann, Philippe, *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*, Paris, Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes, 1994.

Barton, Laurence, *Crisis in Organisation: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South Western Publ., Cincinnati, 1993.

Barus-Michel, Jacqueline, Giust-Desprairies, Florence, Ridet, Luc, *Crize: abordare psihosocială clinică*, Ed. Polirom, Iași, 1998.

Baskin O.W., Aronoff C. A., *Public Relations: The Profession and the Practice*, West Publ. Comp., Dubuque, 1992.

Benoit, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995.

Bernays, Edward L., *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, 1952.

Bobstock, P., „Johnson & Johnson: T[^]lenol", in Denig, E., Van Meiden, A. (eds.), *A Geography of Public Relations Trends*, Martinus Nijhoff Publ., Dordrecht--Boston, 1985.

Booth, Simon A., *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprise*, Routledge, Londra, 1993.

Boudon, Raymond și colab., *Dicționar de sociologie*, Ed. Univers, București, 1996.

Burnett, John J., „A Strategic Approach To Managing Crises”, in *Public Relations Review*, voi. 24, nr. 4, 1998.

Coman, Cristina, „Perspective teoretice recente asupra rolului relațiilor publice în managementul crizei”, în *Revista de Cercetări Sociale*, nr. 1, 1997.

Coman, Cristina, *Relațiile publice: tehnici de comunicare cu presa*, Ed. ALL, București, 1999 (ediția a doua revăzută și adăugită: *Relațiile publice și mass-media*, Ed. Polirom, Iași, 2000).

Coombs, Timothy W., „Chosing the Right Words : The Development of Guidelines for the Selection of the Apropiate Crisis-Response Strategies”, in *Management Communication Quarterly*, nr. 4, 1995.

Coombs, Timothy W., „An Analysis Framework for Crisis Situations : Better Responses for Better Understanding the Situation”, in *Journal of Public Relation Research*, voi. 10, nr. 3, 1998.

Coombs, Timothy W., *Ongoing Crisis Communication: Planing, Managing and Responding*, Sage, Londra, 1999.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glenn M., *Efective Public Relations*, Prentice Hali Inc., New Jersey, 1994.

D'Humieres, Patrick, *Management de la Communication d'entreprise*, Ed. Eyrolles, Paris, 1993.

De Fleur, Melvin, Ball-Rokeach, Sandra, *Teorii ale comunicării de masă*, Ed. Polirom, Iași, 1999.

De Greene, Kenyon B., *The Adaptative Organization: Anticipation and Management of Crisis*, John Wiley and Sons, New York, 1982.

Demont, Louis și colab., *Communication des entreprises*, Leș Editions d'Organisation, Paris, 1996.

Deschepper, Jacques, *Savoir communiquer avec Ies journalistes de la presse, de la radio et de la television - guide pratique*, Editions Eyrolles, Paris, 1990.

Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997 și 1999.

Dunn, Watson S., *Public Relations - A Contemporary Approach*, Irwin Inc., Illinois, 1986.

Egelhoff, William G., Sen, Falguni, „An Information-Processing Model for Crisis Management", in *Management Communication Quarterly*, voi. 5, nr. 4, 1992.

Evans, Graham, Newham, Jeffrey (eds.), *The Dictionary of World Politics*, Simon & Schuster Publ., New York, 1990.

Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communication*, Lawrence Erlbaum Publ., New Jersey, 1996.

Fink, Steven, *Crisis Management: Planing for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986.

Fornier, Brigitte, *L'entreprise en etat de choc: gerer les crises ecologiques etsociales, faireface aux medias*, Leş Editions de l'environnement, Paris, 1993.

Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Gonzales-Herrero, Alfonso, Pratt, Cornelius, B., „An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Management", in *Journal of Public Relations Research*, nr. 2, 1996.

Cordon, Joye C., „Interpreting Definitions of Public Relations: Seif Assessment and Symbolic Interactionism-Based Alternative", in *Public Relation Review*, voi. 23, nr. 1, 1997.

Grawitz, Madelaine, *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1994.

Grunig, James E., Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Hoit, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984.

Grunig, Larissa A., Grunig, James E., Ehling, William P., „What îs an Effective Organization", in Grunig, James E. (ed.), *Excellence in Public Relations*, Prentice Hali Inc., New Jersey, 1994.

Guth, David W., „Organisational Crisis: Experience and Public Relations Roles", in *Public Relations Review*, voi. 21, nr. 2, 1995.

Guth, David W., Marsh, Charles, *Public Relations: A Value-Driven Approach*, Allyn and Bacon Publ., Boston, 2000.

Hearit, Keith Michael, „Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo", in *Public Relations Review*, voi. 22, nr. 2, 1994.

Heath, Robert L., *Strategic Issues Management*, Londra, Sage Publ., 1997.

Hendrix, Jerry A., *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1995 (ediția a treia).

Herman, C.R., „Crisis”, in Krieger, Joel (ed.), *The Oxford Companion to Politics in the World*, Oxford University Press, Oxford, 1993.

Hunt, Todd, Grunig, James E., *Public Relations Techniques*, Hoit, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984.

Kendall, Robert, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992 (ediția a doua, 1996).

Lagroye, Jacques, *Sociologie politique*, Dalloz, Paris, 1993.

L'Etang, Jacquie, „Public Relation and Rhetoric”, in L'Etang, Jacquie, Piecza, Magda (eds.), *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thompson Business Press, Londra, 1996.

Lagadec, Patrick, *Apprendre à gerer les crises*, Leş Editions d'Organisation, Paris, 1993.

Lagadec, Patrick, *La gestion des crises*, Ediscience, Paris, 1994.

Lagadec, Patrick, *Celules de crise*, Leş Editions d'Organisation, Paris, 1995.

Lerbinger, Otto, *The Crisis Management: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Publ., New Jersey, 1997.

Mayer Paul, „Comprendre les organisations en crise”, in *Cahiers internationale de sociologie*, voi. 52, 1997.

Miege, Bertrand, *Societatea cucerită de comunicare*, Ed. Polirom, Iași, 2000.

Muchielli, Alex, *Communication interne et management de la crise*, Leş Editions d'Organisation, Paris, 1993.

Nager, Norman R., Allen, Harrell T., *Public Relations Management by Objectives*, Longman Inc., New York, 1984.

Newsom, Doug, Scott, Alan, TVirk, VanSlike Judy, *This is PR*, Wadworth Publ. Comp., Belmont, 1993.

Nolte, Lawrence W., *Fundamentals of Public Relations - Professional Guidelines, Concepts and Integrations*, Pergamon Press Inc., 1974.

Nudell, Mayer, Antokol, Norman, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, Lexington Books, Lexington, 1988.

Pauchant, Thierry, Mitroff, Ian, *Transforming the Crisis-Prone Organization*, Jossey-Bass Publ, Sânc Francisco, 1992.

Pinsdorf, Marion, *Communicating When Your Company is Under Siege*, Lexington Books, Massachusetts, 1987.

Plottu, Eric, „Leș crises et leur gestion", in *Sciences de la sociale*, nr. 44, 1998. Popescu, Dan, *Arta de a comunica*, Editura Economică, București, 1998.

Reilly, Robert, *Public Relations in Actions*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1987.

Rice, Ronald, Atkin, Charles (eds.), *Public Communication Campaigns*, Sage, Londra, 1989.

Rieffel, Remy, „Noțiuni și modele", in Bertrand, Claude-Jean (coord.), *Introducere în presa scrisă și vorbită*, Ed. Polirom, Iași, 2000.

Rossart, Jean-Paul, *L'entreprise et les mediaș*, Armând Colin, Paris, 1992.

Schneider, Christian, *Communication: nouvelle fonction strategique de l'entreprise*, Editions J. Delmas, Paris, 1990.

Seitel, Fraser P., *The Practice of Public Relations*, MacMillan Publishing Comp., New York, 1992.

Sicard, Mărie Noelle, *Entre les mediaș et les crises technologiques*, Presses Universitaires de Septentrion, Paris, 1998.

Simon, Raymond, *Public Relations: Concepts and Practices*, John Willey and Sons Publ., New York, 1984.

Sturges, David L., „Communicating Thruugh Crisis: A Strategy for Organizational Survival" in *Management Communication Quarterly*, voi. 7, nr. 3, 1994.

Ten Berge, Dieudonnee, *The First 24 Hours: A Comprehensive Guide to Succesfull Crisis Management*, Basil Blackwell, Oxford, 1980.

Toth, Elizabeth, „The Case for Pluralistic Studies of Public Relations: Rhetorical, Criticai and System Perspectives", in Toth, Elizabeth L., Heath, Robert L. (eds.), *Rhetorical and Criticai Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum Assoc. Publ., Hillsdale, 1992.

Vlăsceanu, Mihaela, *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Ed. Paideia, București, 1993.

Vlăsceanu, Mihaela, *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, București, 1999.

Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H., Agee, Warren K., *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins Inc., New York, 1992.

Wragg, David W., *The Public Relations Handbook*, Blackwell Business Publ., 1992.

Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, Lazăr (coord.), *Dicționar de sociologie*, Ed. Babei, București, 1993.