



Agencia de  
Dezvoltare Regională  
Centru



cooperare  
germană  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# GHID DE COMUNICARE PRIVIND SITUAȚIILE DE CRIZĂ

destinat APL-urilor din RM



Ialoveni, 2022

**Autor:**

Ludmila Andronic, expert național

Acest material informațional a fost elaborat în cadrul proiectului de susținere a Regiunii de Dezvoltare Centru ca răspuns la situațiile de urgență, realizat de ADR Centru și finanțat de Ministerul Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ) prin intermediul proiectului „Modernizarea Serviciilor Publice Locale în Republica Moldova” (MSPL). Proiectul MSPL este implementat de GIZ Moldova în parteneriat cu Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale al Republicii Moldova. Opiniile exprimate în prezenta publicație aparțin autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al finanțatorului și partenerilor proiectului.

# CUPRINS

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCERE.....                                                                                                    | 4  |
| 1. DEFINIȚIA CRIZEI, TERMINOLOGIE.....                                                                              | 5  |
| 1.1 Incident. Accident. Situație de criză.....                                                                      | 5  |
| 1.2 Tipologia crizelor.....                                                                                         | 6  |
| 1.3 Comitetul de criză .....                                                                                        | 7  |
| 1.4 Cum funcționează Comitetul în caz<br>de incidente/accidente cu potențial de criză:.....                         | 8  |
| 1.5 Obiectivele instituțiilor în perioada de criză.....                                                             | 9  |
| 2. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII DE CRIZĂ.....                                                                           | 10 |
| 2.1 La etapa de anticipare a situațiilor de criză:.....                                                             | 10 |
| 2.2 Acțiuni de comunicare la momentul apariției unei crize.....                                                     | 13 |
| 3. ORGANIZAREA COMUNICĂRII CRIZEI PE ETAPE .....                                                                    | 15 |
| 3.1 Faza de anticipare a crizei.....                                                                                | 15 |
| 3.2 Faza inițială a crizei.....                                                                                     | 16 |
| 3.3 Faza de criză în desfășurare.....                                                                               | 17 |
| 3.4 Faza de soluționare a crizei.....                                                                               | 17 |
| 3.5 Faza de evaluare.....                                                                                           | 17 |
| 4. RELAȚII CU MASS-MEDIA ÎN PERIOADELE DE CRIZĂ .....                                                               | 18 |
| 4.1 Comunicatele de presă.....                                                                                      | 19 |
| 4.2 Conferințe de presă și briefinguri media.....                                                                   | 21 |
| 4.3 Videoconferințe.....                                                                                            | 21 |
| 4.4 Răspunsul la apelurile media .....                                                                              | 22 |
| 4.5 Social media și rețelele de socializare.....                                                                    | 22 |
| 4.6 Răspunsul la erori semnificative, dezinformări<br>și zvonuri apărute în mass-media și pe rețelele sociale ..... | 23 |
| 5. CRIZA DE IMAGINE. CE ESTE ȘI CUM O GESTIONĂM.....                                                                | 26 |

# INTRODUCERE

Cauza unei situații de criză poate fi de ordin intern sau extern. Printre cauzele interne pot fi: poziții divergente pe un anumit subiect în cadrul aceleiași instituții; poziții divergente comunicate public; derapaje de la regulamente și împuterniciri a personalului angajat; eventuale conflicte de interese, conduită profesională sau morală incorectă a unor angajați sau funcționari; managementul defectuos la nivelul instituției.

Cauzele externe, ieșite cu totul de sub controlul instituției, sunt greu de anticipat și, de cele mai multe ori, imposibil de evitat. Aici sunt incluse modificările legislative și/sau instituționale care pot afecta domeniul de activitate al instituției; campanii de presă ostile împotriva instituției; incendiile; amenințările cu bombă; până la forța majoră, provocată de catastrofele naturale (inundații, cutremure, epidemii) sau situații de conflict armat.

În ultima perioadă, crizele au devenit tot mai dese și tot mai intense și, din păcate, de cele mai multe ori nu sunt ușor de gestionat, deoarece sunt provocate din exterior, dar necesită o soluție pentru fiecare localitate în parte. Totuși, comunicarea de criză, în ansamblul ei, oferă un șir de instrumente care pot micșora impactul crizei prin informarea și instruirea corectă a publicului, consolidarea societății și agilitatea răspunsului la criză.

Acest ghid este construit ținând cont de șase principii ale unei comunicări eficiente de criză:

1. **Viteză de reacție:** în situații de criză, timpul este esențial. Pentru public, prima sursă devine adesea sursa preferată de informare.
2. **Corectitudine:** corectitudinea informațiilor generează credibilitate. Informațiile pot face referire la aspectele cunoscute, la elementele încă necunoscute și la măsurile luate.
3. **Credibilitate:** onestitatea și adevărul sunt elemente de bază într-o situație de criză.
4. **Empatie:** crizele generează emoții, iar acestea este bine să fie recunoscute și gestionate.
5. **Respect:** o comunicare bazată pe respect are un rol important, mai ales în situațiile în care oamenii se simt vulnerabili. Aceasta încurajează o atitudine de cooperare din partea cetățenilor.
6. **Orientarea spre soluții:** În situațiile dificile, anume soluțiile și nu explicarea motivelor, sunt solicitate de către opinia publică.

# 1. DEFINIȚIA CRIZEI, TERMINOLOGIE

## 1.1 Incident. Accident. Situație de criză

**Situația de criză** poate fi definită drept un fenomen complex, o situație neprevăzută, care poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții în fața opiniei publice, care poate amenința capacitatea instituției de a-și desfășura în mod normal activitatea și care poate deteriora imaginea publică a instituției. O criză poate fi cauzată și de organizarea defectuoasă a schimbului de informații dintre o instituție și opinia publică, realizat prin intermediul mass-media.

Organizarea insuficientă a comunicării prin intermediul mass-media a autorităților publice locale în Moldova are la bază o serie de factori determinanți:

### A. Factori ce țin de sistem:

- a) Sistemul este complex, ceea ce face ca o reacție rapidă să fie greu de obținut;
- b) Sistemul comunică adesea prin mai multe voci, generând neîncredere la nivelul publicului;
- c) Reacțiile sunt uneori târzii și nu mai sunt capabile să corecteze impactul primelor informații;
- d) Comunicarea pro-activă, care ar putea preveni anumite situații de criză, este insuficientă;
- e) De cele mai multe ori, comunicarea nu se face prin personal format/specializat în comunicare.

Pentru prezentul ghid, vom utiliza următoarele noțiuni de bază din domeniul gestionării crizelor instituționale:

**Incidente** – evenimente care apar fără avertisment evident, se întâmplă rar și și au potențialul de a afecta negativ instituția. Dacă nu sunt administrate corect, pot atrage atenția mass-media și poate avea o reflecție largă cu conotație negativă sau afecta negativ imaginea și reputația instituția sau sistemul administrației publice locale la general.

**Accidente** – chiar dacă par puțin verosimile, putem considera ca potențiale accidente următoarele:

- Dezastre naturale (în măsura în care pot afecta viața și activitatea comunităților: cutremur, inundații, condiții meteorologice etc.)
- Incendii (în clădirile publice, pe teritoriile aferente agricole sau păduri)
- Accidente chimice / inflamabile / materiale radioactive (cu risc de afectare a vieții și activității comunităților)
- Proteste publice majore sau locale
- Defectarea sistemelor IT/comunicații, atacuri cibernetice
- Sabotaj
- Accidente de muncă (singulare sau în masă)
- Pandemii
- Stare de război
- Reclamații din partea organizațiilor neguvernamentale
- Atac în mass-media sau social media

Un incident este o situație de criză potențială care, dacă nu este gestionat în mod corespunzător, poate degenera în criză.

**Criză** – este o situație semnificativă și gravă care se întâmplă ca urmare a oricărui incident enumerat mai sus administrat insuficient și conduce la efecte negative majore, care știrbesc din reputația sau credibilitatea administrației publice locale și care provoacă daune materiale sau umane majore sau în lanț.

## 1.2 Tipologia crizelor

Crizele, în dependență de natura lor, pot fi clasificate în mai multe feluri.

Există clasificarea care se bazează pe sursa și natura violentă sau non-violentă a acestora, prezentată în tabelul de mai jos:

*Tabel 1. Clasificarea crizelor după sursă și violență*

| Sursa crizei        | Violentă: cataclismică (pierdere de vieți și de proprietăți)                                                                              | Nonviolentă: o transformare bruscă, dar distrugerile, dacă există, apar cu întârziere                                      |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provocate de natură | Cutremure, incendii de pădure                                                                                                             | Secetă, epidemii                                                                                                           |
| Intenționată        | Acte de terorism, inclusiv modificarea produselor, când aceasta are ca rezultat pierderi de vieți omenești sau distrugerea proprietăților | Amenințări cu bombă sau cu modificări ale produselor, preluări ostile de companii, zvonuri răuvoitoare și alte infracțiuni |
| Neintenționată      | Explozii, incendii, scurgeri de gaze și substanțe toxice, alte accidente                                                                  | Probleme de durată în procesul de administrare, care au consecințe în timp, probleme de coordonare cu APC                  |

Această clasificare este utilă pentru a aprecia riscurile de pierderi materiale și omenești și respectiv pentru a coordona activitățile de soluționare a crizei.

O altă formă de clasificare a crizelor se bazează pe detectarea sistemelor care sunt afectate și permite selectarea corectă a experților și specialiștilor care urmează a fi coopțați în comunicare și soluționare:

*Tabel 2. Crize specifice diferitor sisteme*

| Tip de criză       | Caracteristică                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temporare          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Caracter neașteptat;</li> <li>■ Derulare rapidă a evenimentelor după izbucnirea situației de urgență.</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Social-ecologice   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Victime umane, epidemii, mutagenzeze umane și animale;</li> <li>■ Epidemii, pierire în masă a animalelor;</li> <li>■ Excluderea din uz a unei părți importante a resurselor naturale și a masivelor agricole.</li> </ul>                                         |
| Social-psihologice | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stare de stres (frică, depresie, fobie, panică etc.);</li> <li>■ Diminuarea rezistenței psihice a populației în perioada de după criză.</li> </ul>                                                                                                               |
| Social-politice    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stări acute generatoare de conflicte sociale;</li> <li>■ Amplificarea tensiunilor politice pe plan extern;</li> <li>■ Rezonanță politică negativă pe plan intern;</li> <li>■ Tensionarea situației pe plan extern, rezonanță internațională negativă.</li> </ul> |

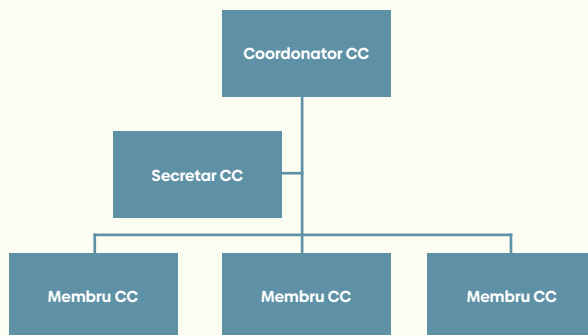
|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economice și tehn-economice   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pierderi economice considerabile în expresie financiară și naturală;</li> <li>■ Leșirea din funcție a sistemelor ingineresti, necesitatea unor cheltuieli importante pentru restabilirea acestora, necesitatea creării unor fonduri speciale (de asigurare);</li> <li>■ Necesitatea utilizării unui volum important de tehnică specială și nouă pentru lichidarea efectelor accidentului și prevenirea unor situații asemănătoare pe viitor.</li> </ul> |
| Administrativ-organizaționale | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ambiguitatea situației, dificultăți în luarea deciziilor și pronosticarea evenimentelor ulterioare;</li> <li>■ Necesitatea atragerii unui număr important de specialiști, consultanți și instituții anticriză;</li> <li>■ Necesitatea organizării de activități de evacuare și salvare.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| Specifice (multiplicative)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Urmări plurivalente;</li> <li>■ Evenimente în lanț.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Criza de imagine este rezultatul inactivității sau activității defectuoase pe termen lung a instituției (administrației), precum și rezultatul unei comunicări incorecte cu populația. Ea se poate referi atât la o persoană publică, cât și la o instituție, dar și la un sistem socio-politic general. Aceasta se manifestă prin apatie, lipsă de susținere, uneori, violențe sociale și este cel mai greu de soluționat.

### 1.3 Comitetul de criză

Comitetul de criză (CC) este o echipă care se întâlnește pentru a pronostica și evalua crizele și incidente, coordonează acțiunile necesare pentru pregătire și gestionarea acestor situații. În funcție de tipul și natura situației și, de obicei, este compusă din conducătorul APL și specialiști care vor întreprinde necesarul de acțiuni sub coordonarea Comitetului de Criză.

La modul general, un comitet de gestionare a incidentelor și crizelor are următoarea structură:



Coordonatorul Comitetului de criză („Coordonator CC”): Această funcție este, de regulă, ocupată de președintele APL (adjunct în cazul lipsei fizice). Această poziție, de asemenea, acționează în calitate de purtător de cuvânt al APL în situații de criză.

**Secretarul Comitetului de criză ("Secretarul CC"):** Această persoană este, de obicei, persoana responsabilă (sau delegată) de comunicare și relații publice a APL și este responsabilă pentru asistarea Coordonatorului CC în coordonarea gestionării tuturor situațiilor de incident sau criză. Secretarul este punctul de contact pentru populație, mass-media și părțile interesate și coordonator al comunicării interne și externe.

**Membrii Comitetului de criză (Membru CC):** Sunt profesioniștii responsabili de anumite domenii, afectate de situația de criză, care pot oferi expertiza necesară, atât la nivel de evaluare, cât și la generarea de soluții pentru soluționarea crizei. Aceștia pot fi polițiști, ingineri, șefi de instituții publice, etc.

## 1.4 Cum funcționează Comitetul în cazul în care au loc incidente și accidente cu potențial de criză:

Secretarului îi revine funcția de analiză primară a incidentelor și clasificare a acestora după următorul check-list:

| Incidente minore                                                                                    | Incidente majore                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Se referă strict la activitatea APL sau la un incident local                                        | Afectează majoritatea comunității sau comunitatea în întregime                   |
| Nu are impact în media sau social media sau impactul este unul ignorabil și nu necesită clarificări | Are un impact media și social media major și necesită clarificări din partea APL |
| Are un risc minor de imagine și reputație                                                           | Potențial mare de afectare a imaginii și reputației                              |
| Nu cauzează impedimente vieții cotidiene a comunității                                              | Afectează grav viața cotidiană a comunității                                     |
| Nu afectează securitatea publică                                                                    | Afectează securitatea publică                                                    |

Ulterior, în cazul în care o situație este clasificată drept o criză, intervine următoarea schemă decizională:



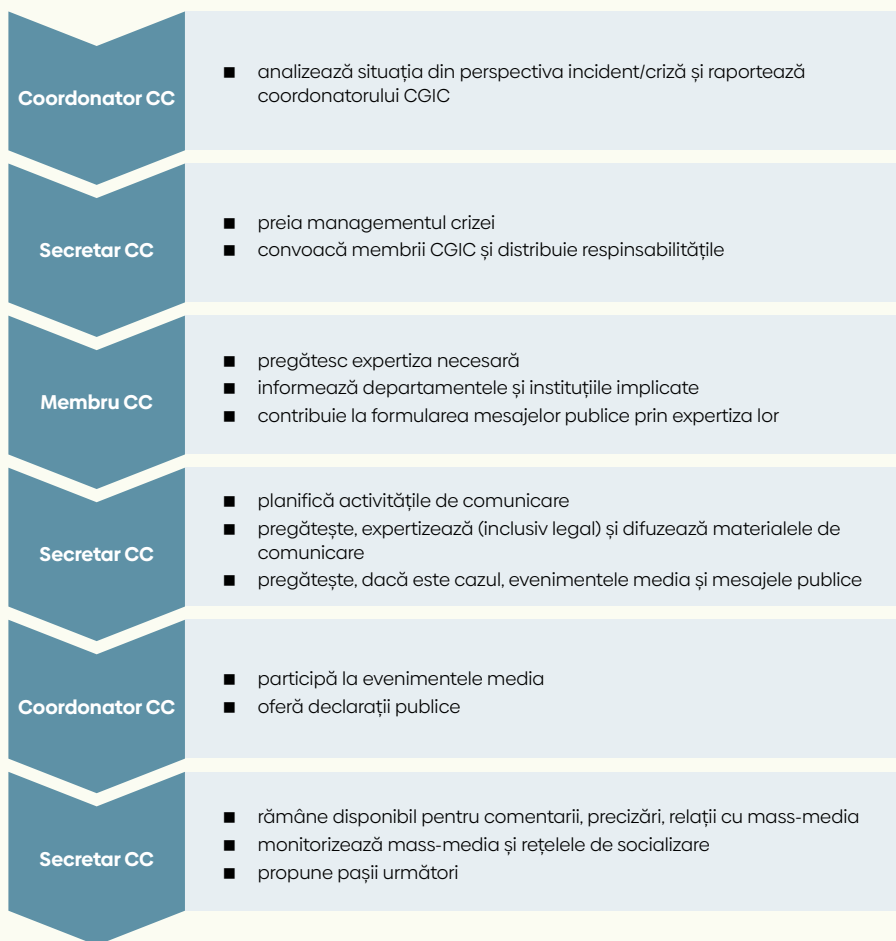


Fig. 2. Organizarea comunicării de criză și procesul decizional

## 1.5 Obiectivele instituțiilor în perioada de criză

Obiectivele principale ale instituțiilor publice pe perioada unei crize sunt:

### Operaționale:

- Minimizarea timpului petrecut în criză și evitarea pierderilor umane și materiale
- Rezolvarea crizei (recâștigarea controlului, minimizarea pierderilor de diverse tipuri)
- Minimizarea impactului crizei asupra activității instituției și a comunității

### Reputaționale:

- Limitarea impactului de imagine pe care criza îl poate avea asupra APL, reprezentanților ei și sistemului administrației publice, în general
- Menținerea și fortificarea imaginii APL în fața opiniei publice, a altor instituții ale statului etc.

## 2. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII DE CRIZĂ

Scopul general al planificării comunicării de criză este de a vă asigura că anume APL este privită ca sursa de informații de încredere privind situațiile de criză și rezolvarea acestora. Chiar dacă o criză poate părea puțin probabilă, APL va fi pregătită pentru posibile incidente și va stabili căi de comunicare interne și externe în avans.

Pentru a asigura o asemenea pregătire, APL va aborda următoarele tactici:

### 2.1 La etapa de anticipare a situațiilor de criză:

- a) Anual, Comitetul de criză va avea o ședință în cadrul căreia va analiza toate riscurile de incidente și crize posibile (pe o scară de la 3 la 1), atât cele ce țin de factori interni, cât și externi. Ulterior, aceste riscuri vor fi clasificate după importanță și după verosimilitate, astfel, chiar din start cunoscându-se crizele cele mai verosimile și cele mai importante. Pentru fiecare dintre aceste enumerate va fi pregătit un scurt scenariu de răspuns care va include: componența echipei de răspuns la criză, mesajele cheie care ar urma să fie transmise pentru public și o listă de mijloace de comunicare care vor fi utilizate.

*Model 1. Analiza riscurilor*

| Risc                                                                             | Grad | Comitetul de criză                                                            | Mesaje                                                                                                                                                                                          | Mijloace de comunicare                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lipsa de posibilitate de a încălzi școala și grădinița în perioada rece a anului | 3    | Primar,<br>Comunicator<br>Dir. Școală<br>Dir. Grădiniță                       | Situația exactă<br>Ce se va întreprinde<br>Când<br>Cât va dura (estimare)<br>Ce fac copii<br>Ce fac părinții<br>Mesaj de încurajare<br>Informare despre acțiunile deja întreprinse și rezultate | Ședință cu părinții<br>Mesaje prin rețele sociale<br>Întâlniri colective<br>Media locală dacă există  |
| Lipsa totală de asistență medicală din motivul lipsei de doctori                 | 2    | Primar<br>Comunicator<br>Medicul șef raion                                    | Situația exactă<br>Ce se va întreprinde<br>Cum vor proceda bolnavii<br>Mesaj de încurajare acțiuni întreprinse pe parcurs                                                                       | Anunț la centrul medical<br>Anunț la Primărie, magazine, poștă<br>Mesaje prin rețelele sociale        |
| Centralizarea serviciilor educaționale                                           | 1    | Primar<br>Comunicator<br>Dir. Instituției<br>Grupul de inițiativă părintească | De ce este necesar<br>Care vor fi beneficiile<br>Cum va avea loc deplasarea<br>De ce nu mai este posibil pe vechi                                                                               | Ședință cu părinții<br>Vizită la noua locație<br>Întâlniri ale grupului de inițiativă cu alți părinți |

### Model 2. Mesaj în cazul închiderii școlii și grădiniței pe motiv că nu poate fi încălzită

„Stimați părinți, vă rugăm să demonstrați înțelegere pentru situația creată: suntem puși în situația de a alege între sănătatea copiilor și schimbarea modului de studiu de la lecțiile în clasă la lecțiile la distanță. Și noi ca părinți și ca administrație suntem îngrijorați de situația creată și sperăm să fie cu o durată cât mai scurtă, dar momentan aceasta este unica soluție pe care o avem și care ne permite să ne asigurăm că nu punem copiii într-o situație care le poate afecta sănătatea.

Astăzi în școală sunt X grade, la grădiniță - Y. Nu cred că v-ați dori copii să stea în aceste condiții. Noi vom reîncepe procesul obișnuit de studii imediat ce va fi posibil. Noi, la rândul nostru, vom elabora în cel mai scurt timp un plan de încălzire alternativă a școlii și grădiniței astfel încât această situație să nu se mai repete.

Profesorii vor depune toate eforturile ca lecțiile la distanță să fie cât mai calitative și ulterior să recupereze eventualele probleme apărute în procesul de studii. Dacă aveți unele idei cu care puteți contribui efectiv la soluționarea problemei, vă îndemnăm să le expuneți fără ezitare”.

- b) Ședințe de analiză a riscurilor vor fi organizate și la momentul lansării unor reforme sau inițiative pentru a analiza, în perspectivă, potențialul de risc pe care îl reprezintă acestea. Doar că în acest caz, acțiunile nu vor fi în expectativă ci vor fi organizate într-un mod pro-activ. Astfel, pentru fiecare subiect de risc grupul de comunicare de criză va pregăti un scurt dosar informațional care va include: explicația profesională a necesităților de ajustare, opinii ale altor părți interesate locale și naționale, reacții previzibile ale cetățenilor și mass-media și răspunsul punctual pentru acestea, o listă cu părți interesate care pot interveni pe parcurs în calitate de susținător ai APL.

### Model 3. Mesaj de anticipare a crizelor în cazul comasării grădinițelor

„Această inițiativă are la bază analize serioase și are la bază interesul primar al copiilor. În localitatea noastră numărul de copii este mic, de aceea nu putem să asigurăm pentru ei din banii care sunt alocați condițiile pe care le merită. Astfel, suntem puși în situația să cheltuim ineficient puținii bani pe care îi avem la dispoziție: în loc să investim în condiții mai bune pentru copii, în asigurarea grădiniței cu materiale educative, noi cheltuim banii pe întreținerea unei clădiri prea mari, în reparații minore. Grădinița din satul de alături este mai confortabilă, are apă și canalizare și poate să înroleze inclusiv micuții noștri, oferindu-le condiții excelente. În plus, nici un educator nu își pierde locul de muncă, deoarece educatorii vor fi angajați și ei în grădinița nouă. Copiii vor avea la dispoziție transport confortabil. Iar pe dumneavoastră vă invit să facem împreună o vizită la grădinița nouă ca să faceți o comparație și o să vă convingeți și singuri că este o decizie corectă”.

- c) CC va stabili reguli de comunicare internă în situații de criză, astfel încât toți angajații să fie informați corect și în timp util cu privire la situația de criză. În acest sens, secretarul CC va crea în prealabil grupuri de email sau de alte comunicații ușor de accesat prin intermediul căruia angajații să aibă acces imediat la informație și să beneficieze de alertele și instrucțiunile necesare.

### Model 4. Alerte prin grupuri de comunicare

| Situație                                                               | Grup și mijloace                                                                                                             | Mesaj                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risc de surpare a acoperișului Căminului cultural după ploi torențiale | Prin mesaj de grup Whatsapp sau Viber<br>Primar<br>Director Cămin Cultural<br>Polițistul de sector<br>Brigada de intervenție | „Ca urmare a ploii există riscul să cadă acoperișul Căminului cultural. Rugăm prezența la fața locului în 30 min. Asigurați deconectarea electricității” |

|  |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Prin mesaj de grup Whatsapp sau Viber:<br>Angajații Căminului Cultural                          | „Ca urmare a ploii există riscul să cadă acoperișul Căminului Cultural. Rugăm să anunțați anularea tuturor repetițiilor și cercurilor până la noi instrucțiuni. Cabinetele de la etajul 2 – verificați daunele și dacă e nevoie evacuați bunurile la etajul 1” |
|  | Prin mesaj Whatsapp sau Viber<br>Primar<br>Director<br>Polițist<br>Angajații căminului cultural | „Starea acoperișului a fost evaluată. Gravitate medie. Reparațiile au început, estimativ durează 2 zile”.                                                                                                                                                      |
|  | Prin mesaj Whatsapp sau Viber<br>Angajații căminului cultural                                   | „Reparația a fost finalizată, puteți relua activitatea”                                                                                                                                                                                                        |

- d) Pentru situațiile de criză care pot face obiectul atenției mass-media, responsabilul de comunicare va pregăti din timp o listă a mijloacelor de comunicare care va fi antrenată în comunicarea de criză, cu contactele acesteia. Această listă nu doar că va fi utilă în situații de criză ci va permite și organizarea unei comunicări constructive sau oferirea de informații și instruirii în „perioadele de liniște”, ceea ce va consolida relația cu cetățenii și mass-media.

*Model 5. Lista mass-media*

|                   |                  |               |
|-------------------|------------------|---------------|
| La nivel local    | Mass-media, nume | Telefon, Mail |
| La nivel regional | Mass-media, nume | Telefon, Mail |
| La nivel național | Mass-media, nume | Telefon, mail |

- e) APL va planifica informări și actualizări programate în mod regulat pentru populație și mass-media, cu scopul de educare a publicului, mass-media și a părților interesate cu privire la gestionarea crizelor. Comunicarea transparentă construiește încrederea publicului în instituție și ajută la limitarea răspândirii dezinformării.
- i) APL va organiza anual 2 sesiuni de instruire pentru echipa antrenată în gestionarea și comunicarea situațiilor de criză. Instruirea personalului prin scenarii teoretice de criză, precum și interviuri machete cu presa vor contribui la asigurarea faptului că personalul rămâne pregătit pentru orice criză reală.

## 2.2 Acțiuni de comunicare la momentul apariției unei crize

Dacă, totuși, intervine o criză, grupul de gestionare a crizelor va întreprinde, în primă etapă, următoarele acțiuni imediate:

**1. Chestionarea echipei cu privire la criză.** (responsabil secretar CC) Această activitate este importantă pentru a afla detalii și momente la care ceilalți membri ai echipei nu au fost martori.

- a. Ce știm noi despre situație?
- b. Ce știe publicul despre situație?
- c. Cine a fost afectat (oamenii, instituția, sistemul)?
- d. Cum ar putea afecta acest lucru APL?

**2. Stabilirea mesajelor cheie** pe care echipa le dorește reflectate în materialele de comunicare (responsabil - secretar CC). Din seturile de mesaje pregătite anterior sunt extrase cele corespunzătoare situației date, acestea sunt verificate și, la nevoie, revizuite, pentru a face parte din comunicarea cu publicul. În acest sens, vorbim despre mesajele care se referă la: recunoașterea crizei, luarea crizei sub control, informație generală privind pașii următori și mesajele de imagine și reconfirmare a reputației APL. (vezi modele din secțiunea 2.1).

**3. Determinarea mijloacelor de comunicare** (responsabil - secretar CC). Fiecare criză, în funcție de amploarea sau amplasarea ei, necesită o abordare mediatică diferită ca intensitate, instrumente și canale de comunicare. Din acest motiv, la momentul declanșării crizelor se va lua decizia finală privind acest instrumentar.

- a. Comunicare cu un grup de cetățeni
- b. Comunicare cu toți locuitorii prin mijloace disponibile, inclusiv noile media și rețele sociale
- c. Declarație oficială (în toate cazurile)
- d. Comunicat de presă (în cazul în care avem o criză majoră, care poate atragerea atenției presei)
- e. Documente suplimentare considerate necesare de către echipa de criză (în special dacă este vorba de bunuri, costuri, victime)
- f. Mass-media națională și locală contactată sau invitată pentru evenimentele media-tice (dacă acestea sunt strict necesare).

Membrii Comitetului de criză vor fi disponibili în orice moment prin telefon sau e-mail, pentru ceilalți membri ai echipei, responsabilul pentru comunicare - pentru mass-media și alte părți interesate. În primă instanță, fiecăruia i se va explica aria de responsabilitate pe care o are și modul în care participă sau nu la comunicarea publică.

**5. Planificarea comunicării publice directe** (responsabil - secretar CC). Unele crize necesită o reacție publică imediată și forma cea mai potrivită de comunicare în aceste cazuri sunt întâlnirile directe cu populația afectată, sau, în cazuri deosebit de relevante, briefing-urile sau conferințele de presă. Chiar dacă acestea vor fi organizate în regim expres, totuși ele necesită o pregătire cât de minimă și, în acest sens, vorbitorii, împreună cu responsabilii pentru comunicarea publică vor efectua câteva etape de pregătire:

- a. Elaborați introducerile (informația de bază)
- b. Memorați mesajele cheie (la ce să se aștepte oamenii, la ce vă așteptați de la oameni)
- c. Repetați discursul dacă timpul vă permite acest lucru
- d. Anticipați, pe cât este posibil, întrebările dificile din partea publicului sau mass-media
- e. Distribuți materiale adăugătoare reporterilor dacă este cazul (fotografii, date statistice, copii ale documentelor)

**7. Comunicarea continuă cu populația și mass-media** (responsabil – secretar CC) este o activitate care începe în momentul declanșării crizelor și continuă nu doar pe perioada desfășurării acestora, ci și după criză. Totuși, în perioada imediată desfășurării crizei, comunicatorii vor avea câteva sarcini obligatorii:

- a. Informațiile vor fi distribuite pe toate căile și canalele disponibile. Acest lucru devine acum mai simplu, prin utilizarea tehnologiilor digitale.
- b. Fixați întrebările venite din partea populației și media, precum și răspunsurile oferite, pentru a evita mesajele contradictorii care pot veni de la diferiți membri ai echipei de criză.
- c. Oferiți informație în mod pro-activ.
- d. Planificați comunicarea post-criză.

## 3. ORGANIZAREA COMUNICĂRII CRIZEI PE ETAPE

Orice criză se derulează în câteva etape, fiecare dintre ele având o intensitate și un impact diferit și, cum am menționat mai sus, necesită o abordare comunicatională diferită. Pentru o bună gestionare a comunicării vom delimita următoarele faze și răspunsuri prin comunicare:

### 3.1 Faza de anticipare a crizei

Aceasta este etapa la care are loc un incident sau la care sunt depistate semnele unei probleme care, nefiind soluționată la timp, poate degenera în criză.

Obiectivele de comunicare din faza pre-criză vizează campaniile de comunicare și educație. Aceste campanii informează publicul, comunitățile și părțile interesate. Responsabilitatea comunicatorului APL constă în:

- Monitorizarea și recunoașterea riscurilor emergente.
- Educarea publicului larg cu privire la riscuri.
- Pregătirea publicului pentru posibilitatea unui eveniment sau răspuns advers.
- Furnizarea de mesaje de avertizare cu privire la o amenințare sau situație iminentă.
- Colaborarea și cooperarea cu alte instituții, agenții, organizații și grupuri.
- Elaborarea recomandărilor de consens ale experților.
- Elaborarea și testarea mesajelor care vor fi utilizate în caz de necesitate.
- Elaborarea și testare sistemelor de comunicare.

Model 6. Comunicare de anticipare a crizei

| Criză probabilă                                                                                                                                                                       | Acțiunile de comunicare întreprinse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Satul X este situat pe malul râului Prut. O parte din casele sătenilor sunt construite chiar pe luncă sau în apropierea ei. Ploile abundente din acest an pot aduce cu ele inundații. | <p><b>Monitorizare și recunoaștere:</b> informații permanente din partea serviciului Hidrometeo, avertizări ale publicului prin anunțuri plasate în locuri vizibile, anunțuri pe rețelele sociale, anunțuri față în față în regiunile pasibile de inundații. Riscurile sunt expuse clar și fără panică.</p> <p><b>Educare:</b> În mod normal, zonele cu risc de inundații au nevoie de asemenea campanii de educare cel puțin o dată pe an. Aici vizăm: cum construim ca să nu fim afectați de inundații, cum plasăm animalele domestice ca să le ferim de posibile pierderi în cazul inundațiilor, lecții la școală cu privire la riscurile posibile, cum ne comportăm în caz de inundații, etc.</p> <p><b>Pregătirea publicului și mesaje de avertizare:</b> un sistem de avertismente permanente cu privire la creșterea nivelului râului, cu privire la locurile mai puțin periculoase, unde se pot retrage locuitorii în caz de pericol iminent. Transmise prin rețele de socializare și prin intermediul persoanelor influente (profesori, lideri locali, ONG-uri)</p> <p><b>Colaborare și recomandări ale experților:</b> Recomandări clare din partea poliției, salvatorilor, prognoze meteo, etc. Nr de telefon la care pot suna în caz de urgență. Modul în care anunță o urgență.</p> <p><b>Elaborare și testarea mesajelor și a canalelor:</b> pentru fiecare caz de urgență vor fi elaborate mesaje, care vor fi incluse pe o pagină separată cu instrucțiuni și numere, adrese care vor fi utilizate. Secretarul și coordonatorul CC vor avea mapa cu mesaje la dispoziție, pentru a selecta rapid tipul de criză și a precede la distribuirea mesajelor.</p> |

## 3.2 Faza inițială a crizei

La momentul declanșării unei crize, când APL are nevoie să comunice cu publicul și părțile interesate despre un eveniment care: a intervenit în mod neașteptat, nu este în totalitate sub controlul administrației, necesită un răspuns imediat, poate dăuna reputației, imaginii sau viabilității APL. Acest tip de comunicare este unul „de urgență” și presupune necesitatea informării și alertării publicului cu privire la un eveniment. În acest caz, comunicarea în caz de criză este un efort al administrației de a informa publicul cu privire la un eveniment cu conotație negativă.

Obiectivele de comunicare în faza inițială includ comunicarea rapidă către publicul larg și comunicarea rapidă cu grupurile afectate. Aceste eforturi de comunicare vor fi îndreptate pentru îndeplinirea următoarelor obiective:

- Reducerea tulburărilor și incertitudinii.
- Stabilirea unei înțelegeri generale și ample a circumstanțelor de criză, a consecințelor.
- Reducerea cât mai mult posibil a incertitudinii legate de criză.
- Educarea publicului privind responsabilitățile diferitelor actori implicați în soluționarea crizei.

Comunicarea în fazele inițiale ale unei situații de urgență, va fi simplă, credibilă, precisă, consecventă și livrată la timp. În faza inițială a unei crize situațiile sunt confuze și trezesc un interes sporit din partea populației și mass-media, informația este de obicei incompletă, iar faptele sunt puține. Pentru a gestiona bine informația la această etapă APL va demonstra corectitudine, recunoscând în același timp că nu deține toate datele și nu va atenua responsabilitatea de a comunica, chiar dacă comunicarea este un cinstit „nu știm”. Cel puțin, mesajele ar trebui să demonstreze că APL se implică și abordează problema în mod direct. Aceasta înseamnă că abordările sunt rezonabile, grijulii și oportune și sunt aduse la cunoștința publicului. În mod obligatoriu, aceste mesaje vor fi coordonate cu toți membrii CC.

*Model 7. Mesaj pentru faza inițială a crizei*

| Descriere criză                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mesaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La grădinița din localitate în timpul orelor de program au dispărut trei copii. De la momentul în care dispariția copiilor a fost observată au trecut deja patru ore, dar căutările primare nu au dat nici un rezultat. Localitatea este deja cunoscută cu situația și au început a circula zvonuri și presupuneri. În apropierea localității se află un râu/pădure/traseu național, ceea ce face prognozele și mai sumbre | Acest mesaj este de obicei transmis direct, unui grup de locuitori:<br><br>„Lipsa copiilor a fost observată la orele XX. A fost alertată poliția, salvatorii, părinții sunt la curent. Acum organizăm căutările, am apelat la ajutorul militarilor care acum sunt în drum. Vă rugăm să ne contactați doar dacă aveți informație verificată, adică ați văzut cu ochii voștri copii într-un anumit loc. Rugăm cei care au camere de securitate să verifice pe ele, poate găsim imagini utile. Nu vă putem spune nimic concret deocamdată, dar vă rugăm să vă organizați în grupuri și să ne ajutați să-l căutăm în zona pădurii/râului/șoselei. Vă rugăm pe fiecare, transmiteți și vecinilor, să verificați casele, construcțiile auxiliare, grădinile, orice colț al gospodăriei, deoarece copii puteau să se ascundă undeva și să adoarmă, sau se tem să iasă din ascunziș pentru a nu fi pedepsiți”: O să vă informăm permanent despre rezultatul căutărilor. Sperăm că găsim copii cât de curând și nevătămați”. |



### 3.3 Faza de criză în desfășurare

Obiectivele de comunicare în timpul fazei de desfășurare a crizei includ discuțiile cu publicul larg și alți parteneri:

- Asigurați-vă că publicului îi sînt oferite informații actualizate, înțelege riscurile actuale și știe cum vor fi atenuate aceste riscuri.
- Furnizați informații de fond și de susținere celor care au nevoie de ele.
- Relatați sprijinul larg și cooperare pentru redresare.
- Colectați feedback de la publicul afectat – ascultați, învățați și evaluați.
- Corectați neînțelegerile, zvonurile sau faptele neclare.

*Important!* Atunci când trebuie să contracarați un zvon este foarte important să nu îl repetați. Spuneți doar informația care în sine neglijează zvonul.

### 3.4 Faza de soluționare a crizei

Obiectivele de comunicare pentru faza de soluționare vor include continuarea comunicării cu publicul larg și grupurile afectate. În această fază, comunicatorii:

- Vor explica publicului eforturile continue de soluționare întreprinse de APL.
- Vor motiva oamenii să înțeleagă aceste acțiuni întreprinse și importanța lor.
- Vor facilita discuții ample, oneste și deschise despre cauze, vină, responsabilitate, rezoluții și caracterul adecvat al răspunsului.
- Vor contribui la îmbunătățirea înțelegerii individuale a noilor riscuri.
- Vor promova comportamente care evită riscurile.
- Vor promova studierea legislației și pregătirea personală.
- Vor efectua activități de consolidare a imaginii APL.
- Vor convinge publicul să sprijine deciziile luate sau acțiunile întreprinse.

Pe măsură ce criza se rezolvă, este posibil să existe o revenire la status quo, cu o mai bună înțelegere a ceea ce a avut loc. Această fază se caracterizează printr-un interes mult mai mic din partea publicului și a mass-media. Este posibil să existe o oportunitate de a consolida mesajele în timp ce problema este încă actuală. În acest caz, APL va organiza o campanie de educație publică, deoarece comunitatea este mult mai susceptibilă de a răspunde la mesajele administrației în acest moment.

### 3.5 Faza de evaluare

Obiectivele etapei de evaluare includ comunicarea orientată către comunitate:

- Discutarea situației, documentarea ei și a lecțiilor învățate.
- Stabilirea unor acțiuni specifice pentru îmbunătățirea comunicării în situații de criză și a capacității de răspuns la situații de criză.
- Evaluarea performanței planului de comunicare.

CGIC va genera un raport post-acțiune, numit uneori „analiză la cald” sau „lecții învățate”, printr-un proces de revizuire a înregistrărilor și de consultare a persoanelor cheie implicate.

## 4. RELAȚII CU MASS-MEDIA ÎN PERIOADELE DE CRIZĂ

Este important să ținem cont de faptul că în perioadele de criză interesul mass-media pentru subiectul crizei și pentru localitate în general va crește. Este și normal că reporterii nu vor accepta din partea APL doar titluri și informații generale, fără a pune întrebări. Anume jurnaliștii decid ce să le spună cititorilor, telespectatorilor sau ascultătorilor lor despre ceea ce se întâmplă. Nu vom trata jurnaliștii ca pe angajații ai APL, vom oferi sugestii, dar nu le vom dicta conținuturi. Această abordare va permite administrației să stabilească o relație de cooperare cu mass-media, care se va materializa prin satisfacerea nevoilor reporterilor.

Totodată, există cazuri când intervențiile mediatice pot fi utile pentru APL, așa cum pot impulsiona soluționarea mai rapidă a unor crize, pot ajuta, în alte cazuri, să disemineze informații sau mesaje. În orice caz, interesul media pentru anumite subiecte de criză este de înțeles și rolul reprezentanților APL este atât să satisfacă necesitățile informaționale ale reporterilor, cât și să contribuie la crearea și menținerea unor relații constructive și de durată cu mass-media.

### La modul general, reporterii doresc și au nevoie de următoarele:

- Răspunsuri în timp util la întrebările lor.
- Acces la experți sau persoane care le pot oferi detalii relevante.
- Elemente vizuale pentru a-și susține știrile.

Aceste nevoi sunt completate în perioade de criză de presiunea timpului, care este mult mai mare. În orice eveniment cu potențial de „breaking news”, timpul devine primordial. Anticiparea întrebărilor din partea mass-media vă poate ajuta să fiți pregătiți pentru orice răspuns dificil. Cele mai frecvente întrebări din mass-media în caz de criză includ:

- „Ce se întâmplă acum?”
- „Cine este responsabil?”
- „Este criza limitată?”
- „La ce ne putem aștepta să se întâmple?”
- „Ce ar trebui să facă sau să nu facă oamenii?”
- „De ce s-a întâmplat asta?” (Nu speculați; repetați faptele evenimentului, descrieți datele, efortul de colectare și pașii următori.)
- „A existat vreun avertisment că s-ar putea întâmpla acest lucru?”
- „De ce nu a fost posibil de evitat ca acest lucru să se întâmple (din nou)?”
- „Ce altceva poate merge prost?”
- „Când ați început să lucrați la acest subiect?”
- „Ce înseamnă aceste date/informații/rezultate?”
- „Ce alte lucruri rele mai ascundeți?”

Cu cât vom fi capabili să anticipăm mai mult de ce are nevoie mass-media, cu atât voi în informarea publicului. În timpul unei situații de criză în desfășurare, este posibil ca mass-media să nu reacționeze așa cum o face de obicei. Vom anticipa următoarele probleme:

- Verificarea insuficientă a informațiilor. Informațiile incomplete sau chiar incorecte vor fi difuzate fără confirmarea obișnuită din mai multe surse.
- Colaborare instabilă. Jurnaliștii sunt și ei oameni și vor avea preocupări reale despre ceea ce se întâmplă. Ei au sarcina să se implice în situații de criză pentru a furniza mesaje importante pentru public. Nu vă așteptați ca mass-media să continue acest lucru pe parcursul întregii crize, însă în fazele incipiente, vom miza pe dorința lor de colaborare.

- Expertiza inadecvată: în timpul unei crize sau orice eveniment care implică tehnologie sau cunoștințe relevante în domeniu, majoritatea jurnaliștilor nu au expertiza necesară pentru a înțelege rapid informații noi sau nuanțele acestor informații. Sarcina APL este să completeze aceste goluri, fără aroganță. Nu presupuneți că toată lumea cunoaște jargonul birocratic sau de orice altă natură. Folosim în comunicare limbaj simplu, dar nu simplist.
- Interviuri neadecvate cu persoane din stradă folosind telefoane mobile și camere de luat vederi, adesea specific pentru social media și media digitale: acestea sunt caracteristice primei etape ale unei crize. Cu cât vom face disponibile mai devreme surse oficiale de știri, cu atât mai puțin timp va fi acordat pentru difuzarea poveștilor și impresiilor personale.
- Jurnaliștii care interviează alți actori mass-media: cu cât mai repede va furniza știri și explicații APL, cu atât mai puțin timp va folosi mass-media experți interni pentru a umple timpul și spațiul.

Pentru situațiile de criză, există câteva modalități de diseminare a informației către mass-media:

- Comunicate de presă
- Conferințe de presă sau oportunități media
- Conferințe de presă prin mijloace digitale
- Comunicare prin intermediul site-ului web sau video
- Răspunsul la solicitările media
- Social media (pentru anumite tipuri de informații)

## 4.1 Comunicatele de presă

Comunicatul de presă reprezintă o declarație scrisă și rămâne una dintre cele mai comune modalități de a anunța ceva demn de știri. În situațiile de criză, acestea vor fi transmise către mass-media ca email-uri și vor fi postate pe pagina web. De asemenea, comunicatele vor fi distribuite și în cadrul evenimentelor de presă, dacă APL va decide organizarea și necesitatea acestora. Orice comunicat va conține, în mod obligatoriu, data și ora difuzării, pentru a nu crea confuzii.

*Avantajele comunicatului de presă:*

- Informații consecvente sunt distribuite tuturor mass-media.
- Oferă o înregistrare cronologică și istorică.
- Conține informații generale și direcția către alte surse de informații.
- Mass-media primește ceva tangibil și într-un format electronic.
- Răspund la cele mai de bază întrebări ale jurnaliștilor (Cine? Ce? Când? Unde? Cu ce scop? Cu ce efect?)

*Dezavantajele comunicatului de presă:*

- Este posibil ca până la recepționarea comunicatului de către mass-media situația să se schimbe.
- Verificările și aprobările necesare pot lua prea mult timp.
- Reporterii se vor aștepta la mai multe comunicate de presă. Fiți pregătiți să oferiți în mod constant informații în acest fel.

Un comunicat de presă de criză ar trebui să fie limitat la o singură pagină. Comunicatul de presă trebuie să răspundă la întrebările cine, ce, când, unde, de ce și cum. Adicional puteți oferi fișe, imagini și anexe.

*Formatarea comunicatului în pagină:*

1. În partea de sus includeți următoarele informații: Numele organizației, adresa, email, pagina web, nr. de telefon, persoana de contact.
2. Titlul comunicatului (obligatoriu!) .Jurnaliștii se pot identifica rapid cu titlurile. Titlul va fi la diateza activă și va rezuma informațiile de bază în câteva cuvinte. Nu reutilizați niciodată un titlu în timpul crizei.
3. Ulterior plasați lead-ul: o propoziție sau două, care prezintă, practic, situația la general.
4. Scrieți în stilul piramidei inversate, punând pe primul loc cele mai importante informații.
5. Limitați durata propozițiilor și paragrafelor. Acestea ar trebui să fie rareori mai mult de 20 de cuvinte. Un paragraf dintr-o singură propoziție este acceptabil într-un comunicat de presă.
6. Țineți minte: cu cât sunt mai multe silabe la 100 de cuvinte, cu atât textul este mai dificil de înțeles.
7. Explicați termenii științifici, legali sau tehnici. Nu presupuneți că jurnaliștii sau publicul înțeleg ceea ce vrem să spunem.
8. Eliminați adjectivele sau cuvintele încărcate emoțional.
9. Verificați faptele și cifrele, inclusiv apelând la experții în materie.
10. Verificați încă o dată până a trimite: efectuați o verificare a confidențialității; unele informații pot încălca confidențialitatea necesară, verificați, dacă e nevoie, la departamentul legal/juridic.
11. Dacă numele au ortografieri neobișnuite, marcați o notă "OK" lângă nume, astfel încât editorii să știe că este corect.
12. Dacă un nume are o pronunție neobișnuită, includeți pronunția fonetică ca reporterii să îl pronunțe corect.
13. Dacă detectați o eroare într-un comunicat de presă care a fost deja distribuit și există posibilitatea de corectare, trimiteți imediat versiunea corectată.

*Declarații de presă vs Comunicate de presă*

Declarațiile de presă de obicei nu sunt știri. Acestea pot fi o poziție oficială sau o perspectivă a organizației. În mod normal, acestea conțin doar câteva paragrafe. Pentru declarațiile de presă:

- Atribuiți declarații unui reprezentant de rang înalt din cadrul APL.
- Le puteți folosi pentru a contracara o opinie contrară despre un subiect important legat de criză.
- Nu utilizați o declarație pentru a genera o dezbateră.

Declarațiile de presă pot fi un mijloc pentru ca un funcționar să fie citat ca răspunzând la o problemă fără a fi nevoie de o oportunitate mediatică. Le puteți folosi pentru a oferi cuvinte de încurajare, scuze publice, clarificări ale situației sau poziției APL. Postați declarații pe site-ul organizației în aceeași locație cu comunicatele de presă. Ele trebuie, de asemenea, să includă un număr de contact al persoanei delegate cu relațiile cu presa. Pentru cel mai bun impact, utilizați declarațiile cu moderație.

- O declarație nu afirmă negativul care este contracarat. Precizați poziția organizației fără validarea unui punct de vedere contrar.

## 4.2 Conferințe de presă și briefinguri media

O situație de criză majoră, cu potențial de dezvoltare în timp, este un moment potrivit pentru a lua în considerare organizarea unei conferințe de presă. Termenul „conferință de presă” implică, în general, un eveniment care este programat în avans, include un kit de presă și este conceput pentru a permite mass-media să pună întrebări echipei APL prezente la conferință sau experților invitați. Acest tip de evenimente poate fi organizat pentru momentele când APL consideră că există un potențial ridicat de criză. În timpul unei crize, însă, în special în fazele incipiente, este mai util să facem uz de briefing. Briefingul este un eveniment de presă la care nu există o prezentare din partea celor care au invitat presa, ci se trece direct la întrebări și răspunsuri. În general, în situațiile de criză recomandăm organizarea conferințelor de presă doar în cazuri extreme sau la stadiul de stabilizare a crizei.

*Avantajele conferinței de presă:*

- Dacă reporterii se află la locul unui eveniment, este o modalitate eficientă de a îndeplini solicitările de interviuri media.
- Asigură coerența informațiilor publicate.
- Purtătorul de cuvânt și experții în domeniu pot fi prezentați publicului, permițându-le o oportunitate de a-și exprima poziția și de a-și construi credibilitatea.
- Se pot impune reguli stricte cu privire la întrebările din mass-media (numărul lor, strict la temă etc).
- Sunt transmise de multe ori live și nu permit denaturări ale informației sau ale mesajelor.

*Dezavantajele conferinței de presă:*

- Uneori este dificil de a aduce oamenii potriviți în fața mass-media pentru a da actualizări. Din acest motiv recomandăm organizarea conferințelor planificate și nu ad-hoc.
- Informațiile pot fi sumare și oficialii pot ezita la întâlnirea cu mass-media când nu au răspunsurile. O bună pregătire va ajuta la prevenirea acestei probleme.
- În cazul în care mass-media lipsește, nu are acces direct la informațiile de care are nevoie.
- Creează așteptări pentru conferințe suplimentare și regulate cu presa.
- În cazul în care coordonarea este slabă, pot apărea evenimente mass-media concurente (locale, de stat, ale altor organizații). Pentru a evita acest lucru, comunicatorii vor verifica minuțios agendele publice până a anunța data și ora conferinței.

## 4.3 Videoconferințe

Unul dintre efectele pandemiei covid constă în apetitul sporit pentru utilizarea tehnologiilor digitale în comunicare, inclusiv cu mass-media. În condițiile unei situații de criză această modalitate poate fi extrem de oportună. Videoconferințele sunt, de obicei, efectuate cu un singur purtător de cuvânt sau expert. Acestea permit mass-media, inclusiv centrală, să interviueze reprezentanții APL. Pentru a asigura succesul unei videoconferințe, asigurați-vă că aveți internet stabil, camera video și microfonul computerului funcționale.

*Avantajele videoconferințelor:*

- Sunt economicoase ca timp pentru toate părțile.
- Permit mass-media să aibă acces la oficialii APL.
- Acestea oferă acces atunci când jurnaliștii nu pot fi la fața locului.
- Oferă o modalitate pentru mass-media locale sau regionale de a vorbi cu experții organizației și să pună întrebări specifice unei regiuni sau unei localități.
- Cresc șansele ca mass-media din alte domenii să primească direct informații corecte de la reprezentantul APL, fără a le prelua din alte surse.
- Pot fi transmise live.

*Dezavantajele videoconferințelor:*

- Pot oricând interveni probleme tehnice care nu țin de competența APL.
- Pot fi scăpate de sub control.
- Nu toți vorbitorii pot rezista contactului digital.

## 4.4 Răspunsul la apelurile media

Relația dintre APL și mass-media este adesea întemeiată pe apeluri telefonice de la reporteri, solicitarea de informații specifice sau un interviu. Într-o situație de criză modul în care administrația va răspunde la aceste apeluri de la reporteri face o diferență în modul în care receptivitatea sau profesionalismul instituției vor fi prezentate publicului. În cazul în care jurnaliștii nu consideră că răspunsul dumneavoastră este rapid sau adecvat, pot reflecta acest lucru în raportul lor.

*Avantajele răspunsurilor în timp util:*

- Prin solicitările lor, instituțiile media vă pot furniza informații de care este posibil să nu fiți conștienți. Acest lucru se poate întâmpla pentru că unii oameni vor apela mass-media pentru rezoluție înainte de a apela APL.
- Solicitățile mass-media reflectă nivelul de interes al publicului. Numărul de apeluri și frecvența de subiecte indică dacă un subiect este sau nu important pentru public.
- Contactele unu-la-unu cu mass-media permit oportunități pentru a sublinia punctele cheie, a transmite mesaje și a corecta dezinformarea.
- Permit construirea relațiilor și la promovarea încrederii.

*Dezavantaje ale răspunsurilor în timp util:*

- Există posibilitatea furnizării inconsecvente sau premature a informațiilor. Pentru a preveni acest lucru, ofițerul de presă și purtătorii de cuvânt trebuie să fie bine pregătiți, iar comunicarea trebuie să fie coordonată și notificată într-un registru special.
- Dacă situația se schimbă, va trebui să urmăriți ca datele să fie actualizate și corectate.

## 4.5 Rețelele de socializare (social media)

APL folosesc tot mai des social media pentru furnizare de conținut către publicul larg. În situații de criză nu doar vom emite comunicări, ci vom monitoriza cu atenție rețelele sociale pentru a ne asigura că prin intermediul acestora nu sunt întreprinse atacuri informaționale la adresa APL. În cazul apariției acestora, vom reacționa imediat, în corespundere cu tipul de alertă. Atenției Social media necesită formulări scurte și exacte, ideal, însoțite de imagini sau video, altfel își pierd din capacitatea de a avea o vizibilitate mare.

*Avantajele social media:*

- Social media sunt imediate.
- Social media construiesc și mențin relații dinamice cu mass-media și publicul larg.
- Ele pot fi folosite pentru a risipi zvonurile prin furnizarea rapidă de informații exacte.
- Social media încorporează link-uri către pagina web de unde pot fi obținute informații detaliate.

*Dezavantaje ale social media:*

- Necesită personal și resurse tehnologice pentru a fi menținute și monitorizate.
- Au limitări în ceea ce privește cât de multe informații pot fi incluse.

## 4.6 Răspunsul la erori semnificative, dezinformări și zvonuri apărute în mass-media și pe rețelele sociale

Din păcate, uneori mass-media poate relata greșit faptele, poate raporta zvonuri sau poate perpetua declarații false. Postările pe rețele sociale, dacă nu sunt filtrate, includ adesea informații inexacte. Este posibil ca aceste greșeli nu doar să dăuneze publicului sau percepției situației reale, ele pot submina credibilitatea administrației. Uneori mass-media corectează zvonurile, miturile și erorile comise, dar de cele mai dese ori va fi nevoie să interviți. În aceste situații:

1. Păstrați calmul. Când vorbim cu mass-media, vorbim din numele administrației publice locale și a comunității. Oricât de furios ați fi, nu reacționați necugetat. Acest lucru se va reflecta negativ asupra comunicatorului și a organizației și va distra atenția de la misiunea de bază – corectarea erorii și relatarea adevărului.

2. Unii reporteri pot crede că doar senzaționalul și negativul sunt subiecte de știri, iar o veste bună nu este. De asemenea, reporterii nu au întotdeauna timp să-și verifice faptele, în special dacă este vorba despre mass-media digitală. Reporterii încearcă doar să-și facă treaba, așa că nu luați negativitatea personal. Încercați întotdeauna să gândiți în termeni de educare a mass-mediei și, prin urmare, de a construi punți pentru a promova informații exacte în viitor. Mass-media este un link important de comunicare cu publicul.

Pentru a avea o abordare corectă a procesului de corectare a erorilor, analizați situația, răspunzând la următoarele întrebări:

- Care este relația dumneavoastră și a administrației în general cu acest reporter și cu mass-media? Este un ziar, o media online, o televiziune, sau program de radio credibil? Ați lucrat anterior cu reporterul ofensator?

În urma unor știri negative nu este cel mai bun moment pentru a face un apel „rece”, pentru a vorbi cu reporterii sau de a lucra cu mass-media pentru prima dată. Exprimarea unei nemulțumiri către cineva care știe APL drept o instituție credibilă, ești mai ușoară și mai productivă. În cazul în care mass-media nu este dispusă să asculte, luați considerare încercarea de a obține acces la public printr-o sursă alternativă. Încercați să înțelegeți punctul de vedere al reporterilor și că aceștia de obicei nu servesc drept paravan pentru a exprima o poziție politică.

Reporterii nu au obligația de a raporta doar povești pozitive pentru administrație. Cu toate acestea, ei au responsabilitatea de a furniza informații exacte publicului lor. Puteți și ar trebui să apelați la sentimentul lor de utilitate publică și integritate jurnalistică dacă informațiile pe care la oferă publicului nu sunt în interesul acestora. Amintiți-vă la cine încercați să ajungeți. Nu încercați să câștigați o luptă cu reprezentanții mass-media. Încercați să serviți interesul public prin diseminarea de informație corectă.

Analizați dacă articolul sau știrea exprimă toate părțile problemei. Pentru mulți reporteri, articolul echilibrat este unul care expune părțile opuse. Atâta timp cât reporterii încercarea a prezenta ambele părți, ei de multe ori consideră acest lucru corect. Nu putem să îngărdim publicarea opiniilor diametral opuse.

Determinați dacă a existat cu adevărat o inexactitate sau reporterul pur și simplu a prezentat faptele într-o lumină negativă. Corectarea unei erori factuale este relativ simplă. Instituțiilor media nu le plac greșelile.

Cu toate acestea, o diferență de opinii despre un subiect nu este la fel de ușor de contracarat. Declarații percepute ca părtinitoare, neinformate, sau senzaționalul nu pot fi privite de reporteri ca o eroare din partea lor. În aceste cazuri tactica va fi diferită de cea pentru corectarea erorilor. Analizați:

- Este știrea adevărată, chiar dacă aceasta este negativă? Desigur, am prefera să apărem în mass-media doar în lumină pozitivă, dar acest lucru nu este întotdeauna posibil. Vor fi momente în care nu veți avea un răspuns pentru a contracara o știre negativă. Există o veche regulă în comunicare: „pentru a preveni efectul veștilor proaste, veștile bune trebuie să iasă mai repede decât cele proaste”. Atunci când există vești proaste de raportat, este important să nu rețineți sau să contracarați informațiile. Asigurați publicul că, indiferent de problemă, pozitivă sau negativă, pentru dvs răspunsul la nevoia publicului de informații exacte este o prioritate. Nu încercați să câștigați o luptă cu mass-media sau un concurs de popularitate.

În cazul în care știrea sau articolul sunt în cea mai mare parte exacte, iar greșelile făcute de către reporter sunt minore, luați în considerare opțiunea de a nu interveni în genere. Cearta cu un reporter la un subiect este inutilă și vă poate încurca să construiți punți pentru știrile pozitive viitoare.

*Model 9. Comunicate de presă la același subiect, dar la două etape diferite – declanșarea crizei, soluționarea situației de criză și post-criză*

**Situație:**

Tot mai mulți cetățeni afirmă că apa furnizată în raion nu este conformă cu normele sanitare în vigoare și că prezintă pericol pentru sănătatea consumatorilor. Un grup de cetățeni a pichetat Consiliul raional și sediul „Apă-Canal”, informația a fost preluată de către mass-media locală și au apărut un șir de articole în presă.



## **A) La etapa de declanșare**

Consiliul Raional XXX

Data, Anul

Comunicat de presă

### **Președintele Consiliului raional a decis verificarea calității apei furnizate locuitorilor.**

În urma plângerilor cetățenilor, Consiliul raional a decis verificarea calității apei furnizate de către "Apă-Canal". La solicitarea Președintelui, au fost prelevate probe de apă din mai multe localități și transmise pentru verificare către ANSA.

Astfel, ANSA ar urma să stabilească dacă apa furnizată în raion corespunde tuturor parametrilor sanitari și să confirme ofensivitatea sau inofensivitatea acesteia. Vor fi verificate puritatea apei, conținutul de metale și substanțe nocive. Rezultatele acestor analize vor fi comunicate imediat locuitorilor.

Concomitent, până la obținerea rezultatelor de laborator, Consiliul Raional s-a adresat furnizorului de apă pentru cu solicitarea ca acesta să verifice conductele din sistemul de alimentare publică cu apă în vederea posibilelor defecțiuni. Totodată, Consiliul a inițiat, împreună cu operatorul, un șir de verificări la agenții economici locali care ar putea prezenta pericol pentru sistemul de alimentare cu apă.

Serviciul public de alimentare cu apă este un element esențial al infrastructurii, în raion sunt la moment XXXX consumatori, iar sănătatea și bunăstarea acestora este cea mai importantă.

Pentru informații suplimentare ne puteți contacta la tel. XXXXXXXXX sau pe mail [aaa@bbb.md](mailto:aaa@bbb.md)

## **La etapa de soluționare**

Consiliul Raional XXX

Data, Anul

Comunicat de presă

### **Rezultatele analizei primite de la laboratorul de specialitate confirma faptul că apa potabilă furnizată în raionul XXX este conformă și sigură pentru consumatori.**

Consiliul raional XXX anunța că rezultatele analizei oficiale pe lotul apă potabilă prelevată din sistemul public de alimentare cu apă la data de XX.XX.XX sunt conforme cu legislația și normele sanitare în vigoare, așa cum rezulta din scrisoarea primită în data de XX.XX.XXX de la Autoritatea Națională pentru Siguranța Alimentelor (ANSA).

Aceste rezultate arată că apa potabilă furnizată locuitorilor raionului nostru este conformă cu normele sanitare în vigoare și este sigură pentru consum.

În momentul în care un grup de locuitori ne-a sesizat privind posibilele probleme de calitate și siguranță a apei din localitățile lor, suspectând o posibilă contaminare a acesteia, am expediat probe de apă la ANSA, iar testele efectuate au dovedit că apa respectă regulamentul sanitar și este sigură pentru consumatori.

Totuși, ca măsura de precauție, consiliul raional, în cooperare cu ANSA, a efectuat un șir de controale la stația de furnizare a apei, la stația de epurare și în localitate, precum și la agenții economici care pot prezenta riscuri pentru sistemul public de asigurare cu apă. Rezultatele acestor controale și a analizelor aferente au confirmat inofensivitatea apei furnizate.

Consiliul raional considera ca prioritate absolută siguranța cetățenilor. Autoritatea publică locală asigură verificarea permanentă a calității și siguranței apei, chiar și atunci când nu există semnale de primă a eventualele probleme.

Pentru informații suplimentare ne puteți contacta la tel. XXXXXXXXX sau pe mail [aaa@bbb.md](mailto:aaa@bbb.md)

## **La etapa post criză:**

- Interviu cu președintele consiliului raional despre calitatea infrastructurii sociale (inclusiv apeduct)
- Intervenții la radioul local ale medicului sanitar raional despre calitatea apelor, inclusiv din fântâni
- Intervenții pe social media la tema „Orice problemă poate fi soluționată, dacă există consens”

## 5. CRIZA DE IMAGINE. CE ESTE ȘI CUM O GESTIONĂM

În capitolele anterioare am menționat că orice incident sau accident, dacă este gestionat incorect și cu întârziere se poate transforma într-o criză greu de rezolvat. Dar dacă lucrurile degradează continuu și reacțiile sunt incorecte pe parcursul a mai mult timp, aceste situații vor degenera în crize de imagine sau, conform altor specialiști, crize de reputație, care sunt cel mai greu de soluționat.

O criză de imagine presupune scăderea dramatică sau chiar până la cote zero a gradului de încredere al populației în anumiți subiecți sau anumite instituții publice, lipsa lor de notorietate și, în ultimă instanță, în scăderea gradului de notorietate a administrației publice în general. În alte cazuri, o criză de imagine a unui lider, nerezolvată la timp, se poate proiecta pe întreaga instituție sau sistem, cu rezultate ireversibile.

Iată câteva din cauzele apariției crizelor de imagine:

- Lipsa de preocupare a conducerii pentru aplicarea unui program bine definit de creare a propriei identități (relația cu publicul și cetățenii la direct, evenimente, obiective, cultură organizațională).
- Incapacitatea organizației de a controla în totalitate mesajele din spațiul public, reacția târzie la informații false, zvonuri sau chiar la evenimente reale cu conotație negativă.
- Lipsa de reacție și atitudine clară față de evenimentele din localitate sau regiune, ca și cum acestea nu ar privi autoritățile publice locale. De multe ori, conducerea APL preferă să nu se asocieze cu problemele întâlnite de cetățeni, transferând responsabilitatea pe alte organizații sau pe APC. Total greșit! Atitudinea APL-urilor în situații de criză poate fi doar una. **Orice problemă din localitate este și problema noastră!**

Deși fiecare criză de imagine este unică și presupune mijloace diferite de rezolvare, există totuși câteva caracteristici comune, de care va trebui să țineți seama:

- Criza de imagine nu apare brusc, are o evoluție lentă, influențată fiind de atmosfera mediului comunicațional.
- Se suprapune și este determinată de o criză a culturii organizaționale.
- Necesită evaluări și analize complexe.
- Are efecte pe termen lung. Sunt afectate credibilitatea și reputația instituției, persoanelor și a sistemului în general.
- Existența instituției în forma ei actuală este pusă în primejdie dacă nu sunt luate măsuri pentru refacerea imaginii publice.

Concomitent, orice situație de criză de imagine va atrage atenția mass-media. Nu vă mirați și nici nu vă enervați. Acceptați că situația dată este rezultatul greșelilor sau al lipsei de reacție a Dvs.

Pentru a nu complica relația cu presa, dar și pentru a acționa corect în situații de criză de imagine, aveți grijă la următoarele momente:

- Nu subestimați puterea presei, căci vă creați o problemă în plus.
- Evitați confruntările deschise cu mass-media, dar nu evitați presa.
- Încercați să depășiți cât mai repede punctul de maxim al crizei.
- Nu furnizați informații false.
- Nu răspundeți cu „Nu comentez”, găsiți o alternativă mai constructivă, de tipul „Acum nu sunt pregătit să vă răspund” sau „Trebuie să mă mai documentez” sau echivalente.
- Nu ascundeți informații, fie ele și negative, altfel veți fi considerați „complici” și veți deveni „prada” preferată a jurnaliștilor.
- Asigurați o informare cât mai corectă atât în mediul intra, cât și în cel extra-organizațional.
- Feriți-vă de discursurile agresive, lapidare și justificative.
- Limitați, pe cât posibil, proliferarea zvonurilor și creșterea numărului liderilor informali.

Este recomandat să reacționați cu sinceritate. Comunicați deschis dificultățile prin care treceți, manifestați interes pentru binele public și atrageți în același timp înțelegerea și sprijinul întregii comunități.

Regula de aur în gestionarea crizelor de imagine este să nu încercăm să pogram pe alții îndreptându-ne pe noi. Situațiile date nu se rezolvă rapid. Este nevoie de comunicare îndelungată, dar care să fie îndreptată, majoritar, spre planuri, spre viitor, spre modul în care planificăm să rezolvăm problemele și nu spre justificare sau apărare.



**Site oficial:** [www.adrcentru.md](http://www.adrcentru.md)

**Facebook:** [adrcentru](https://www.facebook.com/adrcentru)

**Telefon:** 0-268-22692

**Email:** [adrcentru@adrcentru.gov.md](mailto:adrcentru@adrcentru.gov.md)

**Adresa:** or. Ialoveni, str. Alexandru cel Bun, 33