



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare



GHIDUL PRACTIC
AL PURTĂTORULUI DE CUVÂNT PENTRU
RELAȚII EFICIENTE
CU MASS MEDIA

Ghidul purtătorului de cuvânt pentru relații eficiente cu mass-media

**Proiectul Phare „Transparența actului de justiție”,
PHARE RO 2005/017-553.01.04-07**

Beneficiar Consiliul Superior al Magistraturii

CUPRINS

1. **Introducere** / pag 5
2. **Cum să dezvoltăm și să implementăm o strategie media** / pag 7
 - Ce înseamnă strategie media? / pag 8
 - 2.1. Comunicare reactivă vs. proactivă / pag 8
 - 2.2. Mesajul / pag 9
 - 2.3. Mesajul strategic / pag 9
 - 2.4. Mesajul specific / pag 10
 - 2.5. Cum să creăm mesaje de succes / pag 10
 - 2.6. Cum să dezvoltăm un plan de comunicare / pag 11
 - 2.7. Cum să profităm de oportunități / pag 12
3. **Implementarea Planului de comunicare** / pag 13
 - 3.1. Instrumentar de resurse media / pag 14
 - 3.2. Cuvinte și imagini / pag 14
 - 3.3. Comunicatul de presă / pag 14
 - 3.4. Buletinul informativ / pag 16
 - 3.5. Backgrounder-ul (dosarul de presă) / pag 17
 - 3.6. Conferința de presă / pag 17
 - 3.7. Declarații scrise / pag 19
4. **Lucrul de zi cu zi cu mijloacele media** / pag 21
 - 4.1. Principiile de bază / pag 22
 - 4.2. Dotările hardware necesare / pag 23
 - 4.3. Cum să construim și să menținem date de bază media / pag 24
 - 4.4. Cum să cunoaștem mai bine reporterii / pag 25
 - 4.5. Povești care "se vând bine" / pag 26
 - 4.6. Declarații "off the record", "scurgeri de informații", discuții "on background", embargouri, declarații în exclusivitate / pag 28
 - 4.7. Cum să răspundem la telefoanele din partea reporterului / pag 30
 - 4.8. Cum să reacționăm la știrile negative / pag 31
 - 4.9. Conflicte cu presa / pag 33
5. **Interviuri** / pag 35
 - 5.1. Pregătirea unui interviu / pag 37
 - 5.2. Interviul prin telefon / pag 38

- 5.3. Interviu într-un studio de televiziune / pag 38
- 5.4. Interviu la fața locului / pag 44
- 5.5. Ambuscade / pag 45
- 6. Comunicarea în situații de criză / pag 47
 - 6.1. Plan de comunicare în situații de criză / pag 48
 - 6.2. Cum să vă comportați într-o situație de negare a crizei / pag 49
 - 6.3. Cum să vă comportați cu mass-media în situații de criză / pag 50
 - 6.4. Cum să abordați crizele funcționale / pag 52
 - 6.5. Cum să abordați campaniile negative / pag 53
 - 6.6. Criza de imagine / pag 54
- 7. 13 lucruri pe care să le faceți și 13 lucruri pe care să nu le faceți în relațiile cu mass-media / pag 57

1. Introducere

Principalul obiectiv al acestui ghid este de a oferi purtătorilor de cuvânt și specialiștilor în relații cu presa sfaturi practice pentru a-și ameliora activitatea cu mijloacele media și a îmbunătăți astfel imaginea instituțiilor pe care le reprezintă în ochii publicului. Acest ghid acoperă toate domeniile majore de activitate ale celor implicați în PR. Intenția este ca el să reprezinte o resursă zilnică de referințe și informații pentru a aborda relațiile instituției cu mijloacele media.

Utilizarea acestui ghid vă va ajuta să realizați următoarele:

- Să dezvoltați și să implementați cu succes o strategie media pentru instituția dumneavoastră.

Succesul în relațiile cu presa necesită planificare și tehnici proactive bazate pe înțelegerea principiilor fundamentale ale comunicării și a felului în care funcționează mijloacele media.

- Să creați și să diseminați mesaje cu impact.

A te face auzit este de fapt principalul obiectiv al oricărei comunicări iar acest lucru depinde de alegerea adecvată a cuvintelor, a imaginilor, a limbajului, a momentului și a mesajelor în sine. Ghidul vă oferă sfaturi practice despre modul în care să vă formulați mesajele, astfel încât să reușiți să ajungeți la cei ce vă ascultă și să îi motivați.

- Să lucrați în mod eficient cu presa.

Ca în orice altă sferă a activităților sociale, și mijloacele media au propriul set de reguli, principii și valori bine definite. Cunoașterea acestora, precum și a persoanelor care aplică acest set de reguli, principii și valori, reprezintă calea optimă pentru o relaționare reușită cu presa. Acest ghid vă va oferi unele sfaturi utile despre modul în care trebuie să ascultați presa, dar și despre modul în care să vă faceți la rândul dumneavoastră ascultat de reprezentanții acesteia.

- Să cunoașteți și să întrebuințați eficient principalele instrumente de relaționare cu presa.

Orice expert al relațiilor cu presa are la dispoziție o gamă largă de instrumente pentru a comunica eficient cu presa — comunicate de presă, conferințe de presă, interviuri, etc. Fiecare dintre aceste instrumente prezintă avantaje și dezavantaje și fiecare este menit să atingă un anumit obiectiv. Ghidul vă va ajuta să înțelegeți mai bine când și cum trebuie să întrebuințați aceste instrumente, pentru a asigura succesul maxim al instituției dumneavoastră.

- Să îmbunătățiți relațiile dumneavoastră cu presa, în calitate de reprezentant al instituției dumneavoastră.

Unul dintre principiile de bază ale relațiilor de succes cu presa este dezvoltarea unor relații bune de lucru cu reporterii care scriu despre instituția dumneavoastră. Acest ghid vă oferă sfaturi practice în privința modului de abordare a acestor reporteri, precum și în privința felului în care să construiți un mediu de încredere reciprocă, necesar pentru o cooperare reușită cu presa.

- Să abordați știrile negative.

Știrile negative sunt o realitate cotidiană în relațiile cu presa. A nu reacționa deloc la aceste știri negative nu este niciodată o idee bună, însă o reacție exagerată ar putea fi de asemenea o greșeală. Acest ghid vă va oferi o serie de indicații și vă va învăța regulile de bază ale comunicării cu mijloacele media în cazul unei știri negative, astfel încât să puteți preveni declanșarea unei crize adevărate.

- Să evitați conflictele cu presa.

Dezacordurile cu presa sunt inevitabile, însă a le lăsa să devină conflicte majore cu unul sau mai multe canale de media este un deserviciu adus oricărei instituții.

Ghidul vă oferă sfaturi despre felul în care să interacționați cu presa, fără a o transforma în dușmanul dumneavoastră.

- Să vă comportați profesional în cadrul interviurilor.

Interviul este una dintre cele mai eficiente modalități de a ajunge la un public larg, însă accesul la public nu garantează automat succesul în ceea ce intenționați să comunicați. Un interviu bun vă poate aduce mari beneficii, atât dumneavoastră, cât și organizației pe care o reprezentați, însă un interviu nereușit se poate transforma cu ușurință într-un dezastru în relațiile cu presa. Acest ghid vă va ajuta să acționați eficient în fața camerei de luat vederi și a microfonului.

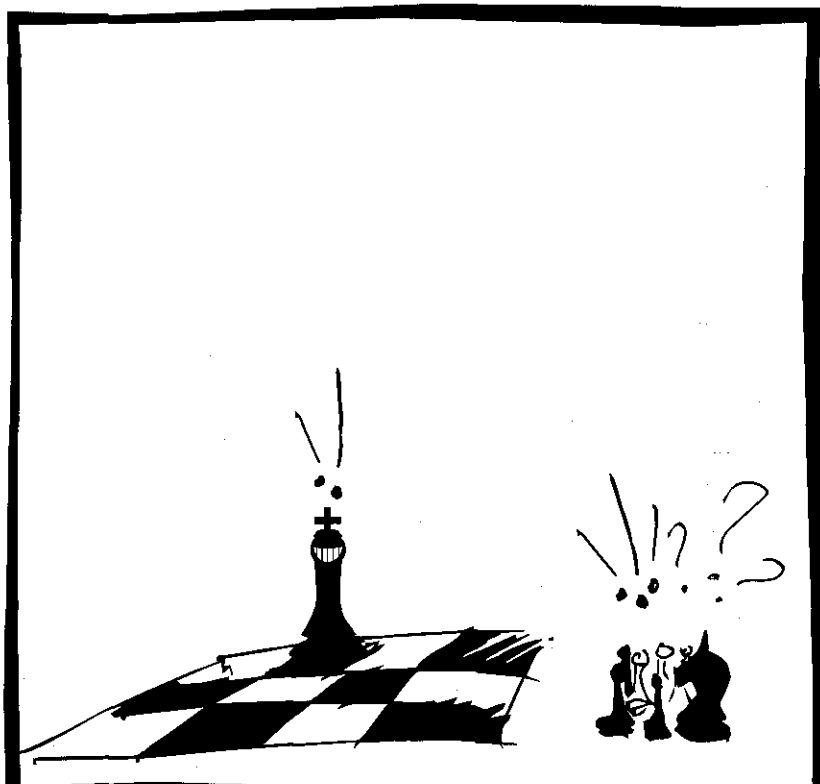
- Să abordați situațiile critice.

Crizele reprezintă maxima provocare pentru specialiștii PR. Fiecare criză este diferită. Uneori chiar dacă aveți un plan de comunicare pentru situații de criză nu vă ajută. Acest ghid vă va ajuta să descoperiți ce alte elemente sunt necesare pentru a avea succes.

Relaționarea cu presa poate consuma mult timp și poate fi stresantă, însă de obicei aduce și multe avantaje. Transformați-o într-o parte agreabilă a activității dumneavoastră profesionale și nu vă veți plânge niciodată că vă ia mult timp și sunteți confrunțați cu întrebări incomode din partea reporterilor.

Vă doresc lectură plăcută!

O strategie media



Problema cea mai mare în comunicare este iluzia că a avut loc.

George Bernard Shaw

2. Dezvoltarea și implementarea unei strategii media

Problema cea mai mare în comunicare este iluzia că a avut loc.

- George Bernard Shaw

În epoca modernă comunicarea a devenit un proces permanent, care a început cândva de mult fără participarea sau acordul nostru, și care va dura la nesfârșit cu sau fără implicarea noastră activă. În zilele noastre nici o instituție sau persoană publică nu își poate permite să stea deoparte de mijloacele de comunicare. Chiar atitudinea pasivă a devenit sinonimă cu un mesaj negativ — de obicei interpretat drept sentiment de culpabilitate.

Așadar imaginea unei instituții sau a unei persoane publice depinde nu doar de calitatea serviciilor publice pe care le asigură, depinde și de capacitatea lor de a-și comunica funcția, rolul lor în societate.

Această dependență de comunicare este deosebit de importantă în special pentru magistrați, deoarece în ochii publicului ei reprezintă legea. Oricât de bine și-ar face meseria, lipsa comunicării adecvate va determina publicul să presupună că au ceva de ascuns, subminând astfel unul din stâlpii fundamentali ai unei societăți democratice — încrederea cetățenilor în statul de drept.

Construirea și menținerea percepției publice a unei instituții funcționale și de succes nu mai este doar o problemă de "imagine", este o chestiune funcțională fără de care nici o instituție publică nu își poate îndeplini adecvat îndatoririle. Ca orice altă funcție a instituției, și comunicarea eficientă trebuie să urmeze o strategie pe termen lung și implementarea unui plan de comunicare.

Ce înseamnă strategie media?

Strategia media a unei instituții definește imaginea pe care respectiva instituție dorește să o aibă în ochii publicului și descrie acțiunile necesare pentru a se realiza acest lucru. Este un document major de politică a instituției deoarece include o declarație clară a misiunii și viziunii sale, dar reprezintă și un document de lucru, care include o definiție a mesajelor sale, identificarea publicului țintă, precum și un plan de comunicare a acestor mesaje către public.

2.1. Comunicare reactivă vs. Comunicare proactivă

Procesul de comunicare e o șosea cu dublu sens. Orice instituție publică este supusă cercetării tot mai atente din partea publicului și a presei și trebuie să facă față zilnic în mod profesional numeroaselor cerințe din partea presei. În același timp, simpla reacție la cerințele presei lasă inițiativa comunicării în afara instituției și nu poate servi scopului construirii imaginii instituției în ochii publicului. Reacția la solicitările din partea presei, oricât de profesională ar fi, e pur și simplu insuficientă.

Planul de comunicare descris aici vă va ajuta să transformați comunicarea reactivă într-un proces proactiv, ceea ce va ajuta instituția dumneavoastră să evite angrenarea în vârtejul evenimentelor zilnice și totodată să își atingă obiectivele de politică publică. Aceasta însă nu înseamnă că solicitările din partea presei pot fi ignorate. O abordare

proactivă a procesului de comunicare înseamnă că reacțiile la solicitări neașteptate ar trebui să fie incluse într-un plan coerent al distribuirii mesajelor din partea instituției.

2.2. Mesajul

Până acum câțiva ani, „mesaj” era un termen profesional folosit numai de specialiștii din domeniul marketingului sau comerțului. Ideea că **orice instituție publică ar trebui să aibă un mesaj propriu**, indiferent de sectorul său de activitate, este azi larg răspândită.

În sensul său inițial, termenul „mesaj” desemnează o expunere scurtă a viziunii, valorilor și scopului cu intenția de a influența și stimula un anumit public. În sens mai larg, termenul desemnează un întreg ansamblu de imagini, cuvinte și acțiuni care împreună definesc o instituție în viziunea oamenilor.

Instituțiile sau persoanele publice au avut un anumit mesaj încă înainte de a auzi de acest termen sau de a începe să lucreze la acesta. Ca parte integrantă a imaginii sale, mesajul s-a format în trecut în mintea oamenilor și poate fi sensibil diferit de cel dorit.

Formularea mesajului instituției reprezintă primul pas pe lungul drum al formării opiniei publice despre aceasta.

În cazul oricărei instituții mesajele se încadrează în două categorii conexe, dar totuși separate — mesaje strategice și mesaje specifice.

2.3. Mesajul strategic

În termeni simpli, mesajul strategic al unei instituții poate fi comparat cu termenul „brand” (marcă) din domeniul marketingului comercial. Acesta desemnează un set amplu de principii legate de misiunea generală pe termen lung a instituției, care ghidează și modelează toate comunicările instituției.

Mesajul strategic decurge din obiectivele strategice ale instituției și ar trebui plasat în planul politicii, alături de politica generală a instituției. Mesajul strategic ajută instituțiile să își definească rolul pe piața ideilor și le permite oamenilor să identifice instituția în mintea lor.

Cele mai simple mesaje strategice pot fi reduse uneori la un simplu slogan sau chiar la un singur cuvânt. Candidatul Partidului Democrat la alegerile prezidențiale din 2008 din Statele Unite, Barack Obama, a optat pentru un singur cuvânt - campania sa electorală se desfășoară sub mesajul strategic exprimat printr-un singur cuvânt — „Schimbare”. Toate mesajele sale specifice se concentrează pe ideea de schimbare în diversele sfere sociale și economice.

Formularea unui mesaj strategic precis și atrăgător este extrem de importantă pentru a atrage atenția oamenilor, care sunt deja supraîncărcați cu sute de alte imagini, preocupări și mesaje concurente.

Dezvoltarea mesajului strategic înseamnă de fapt poziționarea instituției în contextul priorităților, intereselor, valorilor și credințelor publicului.

În cazul instituțiilor magistraturii este deosebit de important să se înțeleagă că mesajul lor strategic de comunicare nu reproduce pasaje din Constituție sau din alte texte de lege relevante legat de rolul lor în justiție sau afacerile interne, ci se adresează cetățenilor explicându-le cum afectează acel rol constituțional viețile și interesele lor.

Pentru a formula acel mesaj strategic, trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este misiunea noastră fundamentală?
- Care sunt valorile fundamentale pe care le promovează instituția noastră?
- Cine și cum beneficiază de pe urma activității noastre?
- Care sunt interesele lor?

Răspunsurile la acest întrebări ar trebui să furnizeze cadrul general pentru mesajul strategic al instituției.

2.4. Mesajul specific

Mesajul specific derivă din mesajul strategic și se concentrează pe o sferă specifică a activităților instituției. Trebuie să îndeplinească cerințe similare cu cele ale mesajului strategic în privința conținutului și semnificației pentru public și se concentrează pe un anumit obiectiv al procesului de comunicare. Spre deosebire de mesajul strategic, mesajul specific poate fi limitat în timp (de exemplu, prezentarea unor noi facilități, comunicarea unor proceduri îmbunătățite, etc.). Orice instituție poate avea și implementa mai multe mesaje specifice în același timp.

Formularea acestor mesaje specifice de obicei respectă următoarea ordine:

- Acordul comun asupra obiectivelor: Toți factorii decizionali ai instituției trebuie să fie de comun acord cu obiectivele mesajului;
- Identificarea “publicului țintă” — respectiv a categoriilor de oameni sau a instituțiilor vizate de mesaj;
- Dezvoltarea și clarificarea limbajului— reducerea mesajului la un slogan sau frază simple sau mobilizatoare poate reprezenta câteodată diferența dintre succes și eșec;
- Abordarea creativă — nu uitați că un mesaj monoton și plicticos, prezentat fără imaginație la o conferință de presă de rutină pur și simplu merită să eșueze.

Un mesaj bun trebuie să se asocieze cu valori și să se adreseze sentimentelor publicului. Chiar dacă rasa umană este numită științific “homo sapiens”, adică omul cu rațiune, adevărul este că e mult mai convingător să relaționezi cu publicul la nivel emoțional decât la nivel practic. Emoțiile sunt provocate atunci când un mesaj evocă valorile umane, astfel că pentru a avea o șansă de succes, mesajele trebuie să se bazeze pe aceste valori.

2.5. Cum să creăm mesaje de succes

Cuvintele sunt cu siguranță cel mai puternic drog folosit de omenire.
Rudyard Kipling

Conceperea mesajelor poate fi considerată o formă de artă aplicată și este practic imposibil să se creeze o rețetă universal valabilă pentru conceperea unui mesaj.

Totuși, există unele cerințe pe care un mesaj ar trebui să le îndeplinească pentru a avea șanse de succes. Iată în continuare o listă a principalelor cerințe:

- Un mesaj bun trebuie să fie **motivant**, adică trebuie să motiveze oamenii în a lua o anumită decizie sau măsură. Pentru a atinge acest scop, un mesaj trebuie să se bazeze pe unele rațiuni primordiale, care determină comportamentul uman, cum sunt realizarea, dreptatea, solidaritatea, succesul, siguranța, dragostea, puterea, banii, căutarea fericirii, teama, etc. Altfel spus, un mesaj bun rezonază cu valorile și sentimentele oamenilor;
- Un mesaj bun trebuie să fie **clar și inteligibil**. După cum spune David Carson, unul dintre cei mai cunoscuți experți americani din domeniul publicității, „niciodată nu trebuie să luăm lizibilitatea drept comunicare”.
- Un mesaj bun trebuie să fie **ușor de înțeles și conceput pentru un public anume**. Trebuie să aveți întotdeauna în vedere cine este publicul dumneavoastră, care este nivelul său de cunoștințe în privința subiectului pe care îl abordați și utilizați cuvinte pe care publicul le înțelege. Evitați jargonul, termenii juridici și acronimele.
- Un mesaj bun trebuie să **capteze atenția**. Mesajul trebuie să aibă un caracter nou și original chiar de la primele cuvinte; altfel s-ar putea ca publicul să nu fie dispus să îl asculte.
- Un mesaj bun trebuie să **sune entuziast**. Entuziasmul arată publicului că într-adevăr credeți în mesajul dumneavoastră. Publicul nu va crede un mesaj care nu pare să-l entuziasmeze nici pe autor.
- Un mesaj bun trebuie să **aibă impact** asupra destinatarilor. Trebuie să îi facă pe oameni să înțeleagă că mesajul li se adresează personal.
- Un mesaj bun trebuie să fie **convingător**. Pentru a crea un mesaj convingător, trebuie să cunoașteți înaintea de toate nevoile publicului. Un mesaj convingător este acel mesaj care îi poate convinge pe oameni că îi va conduce spre realizarea anumitor obiective.

Toate aceste cerințe sunt doar indicații; unele mesaje se vor încadra mai mult în una sau mai multe dintre aceste cerințe: foarte puține mesaje acoperă toate cerințele, însă respectarea structurii psihologice a mesajului vă va ajuta să creați mesaje reușite.

2.6. Dezvoltarea planului de comunicare

Dezvoltarea unui mesaj specific trebuie să fie strâns legată de elaborarea planului de comunicare. Planul respectiv arată cine, când și ce trebuie făcut pentru a putea transmite mesajul respectiv publicului țintă.

Procesul de planificare a comunicării trebuie să aibă ca rezultat idei și pași specifici pentru captarea atenției publicului și a presei și a le transmite mesajul instituției. Pentru a îndeplini acest obiectiv, planul de comunicare trebuie să răspundă mai întâi unor întrebări esențiale legate de activitatea instituției și de efectul pe care aceasta îl are asupra vieților oamenilor:

- Cum afectează activitatea noastră viețile oamenilor?
- Ce anume din activitatea noastră prezintă interes major pentru cetățeanul mediu?
- Cum putem atrage atenția presei și a publicului asupra a ceea ce facem?

Dacă aveți în vedere permanent aceste principii de bază, elaborarea planului de comunicare este un exercițiu relativ simplu de a pune întrebări și de a da răspunsuri la o serie de întrebări, care conduc de la misiunea strategică a instituției la planul de acțiune pentru distribuirea mesajelor sale specifice.

Un plan mediu de comunicare trebuie să includă răspunsurile la următoarele întrebări:

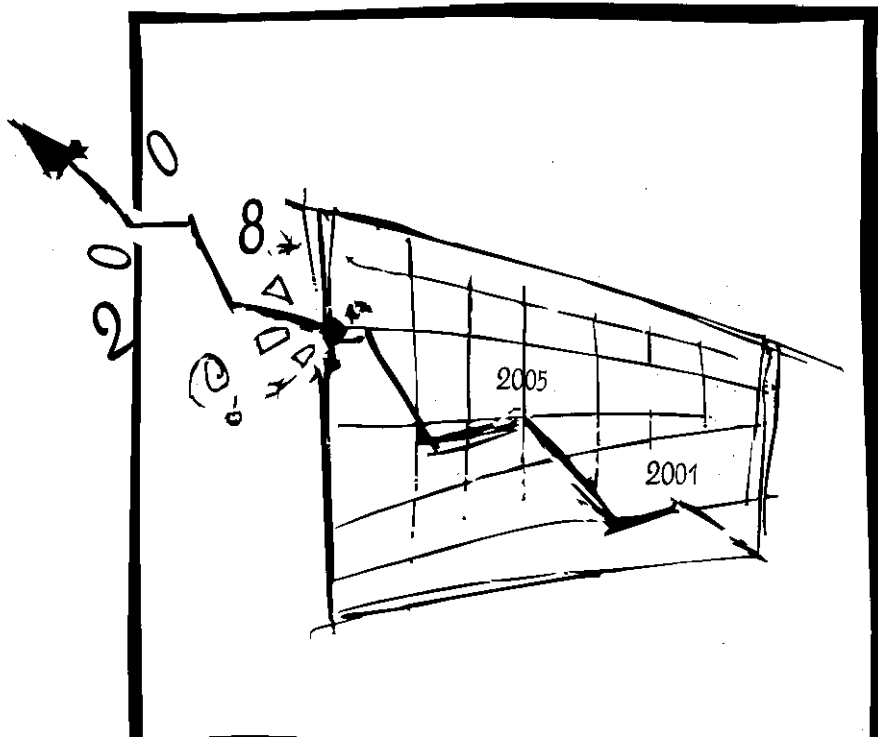
- Care este misiunea noastră strategică?
- Care este mesajul nostru strategic?
- Care este mesajul specific al acestui plan de comunicare?
- Care sunt grupurile noastre țintă?
- Care este viziunea lor asupra noastră și a chestiunilor în cauză în acest moment?
- Ce efect dorim să obținem asupra acelei viziuni prin mesajul nostru?
- Ce îi face pe acești oameni să vibreze? Ce aspecte ale activității noastre prezintă interes pentru ei?
- Reflectă conținutul mesajului nostru interesele oamenilor cărora ne adresăm?
- Vor avea nevoie oamenii cărora ne adresăm de pregătire juridică pentru a înțelege mesajul nostru?
- Cum vom transmite mesajul — ce mijloc media este mai potrivit pentru publicul nostru țintă?
- Cine se va adresa publicului și presei în calitate de reprezentant al instituției, în această chestiune? O persoană din cadrul instituției, un beneficiar al activităților noastre, un partener?
- Ce resurse sunt necesare pentru implementarea planului de comunicare?
- Care este momentul optim pentru a acționa?

Țineți minte că momentul potrivit este extrem de important. Există o multitudine de evenimente și mesaje care concurează pentru a capta atenția publicului țintă. Aceasta înseamnă de fapt că planul dumneavoastră de comunicare ar trebui să ia în considerare și celelalte evenimente publice ce se desfășoară în același timp și mesajele concurente transmise publicului. „Ațașarea” unei știri la un eveniment anume — de exemplu, adoptarea unei noi legi sau o aniversare importantă — vă poate mări șansele de a vă face auzit și invers — planificarea evenimentelor în timp ce alt eveniment major captează atenția publicului poate diminua șansele de a obține prezentarea în mijloacele media și impact la public.

2.7. Cum să profităm de oportunități

Elaborarea mesajelor și implementarea unui Plan de comunicare nu pot lua în considerare toate evenimentele posibile. În realitate, cele mai multe activități de PR sunt o reacție la evenimente care nu au fost anticipate sau planificate. Evenimentele imprevizibile — evoluții neprevăzute într-un anumit caz, știri în legătură cu mesajele sau activitățile instituției, sondaje publice - atrag presa și atenția publicului și pot reprezenta o excelentă oportunitate suplimentară pentru implementarea planului de comunicare.

Plan de comunicare



Puteți avea idei geniale, dar dacă nu reușiți să le transmiteți bine, nu vă vor duce nicăieri.

Lee Iacocca, fost Director Executiv al Chrysler Corp.

3. Implementarea Planului de comunicare

*Puteți avea idei geniale, dar dacă nu reușiți să le transmiteți bine,
nu vă vor duce nicăieri.*

Lee Iacocca, fost Director Executiv al Chrysler Corp.

Problema majoră cu toate strategiile media și planurile de comunicare este că trebuie implementate de cineva. Implementarea lor nu presupune doar bunăvoință și angajare, ci și o bună cunoaștere a aspectelor practice ale relației cu presa, precum și unele abilități în utilizarea principalelor instrumente ale profesiei. Instrumentele relațiilor cu presa sunt cele care transpun strategiile și planurile în mesaje concrete și produc (în majoritatea cazurilor) impactul dorit.

3.1. „Lada de unelte” mass-media

„Lada de unelte” mass-media prezentată în această lucrare conține principalele instrumente folosite de specialiștii PR în contactele lor cu presa. Mai exact, arată cum și când să utilizăm unele dintre cele mai populare forme de comunicare cu presa — comunicatul de presă, buletinul informativ, dosarul de presă, reportajele informative, conferințele de presă și declarațiile scrise.

Interviurile, datorită importanței lor în cadrul relațiilor cu presa, vor fi analizate într-o secțiune separată a acestui ghid (vezi Capitolul 5).

3.2. Cuvinte și imagini

În centrul tuturor proceselor de comunicare se află cuvintele și imaginile. Alegerea cuvintelor potrivite și prezentarea imaginilor adecvate reprezintă linia de demarcație între știință și artă în lumea relațiilor cu presa. Este aproape inutil să subliniem importanța alegerii cuvintelor și imaginilor potrivite în procesul de comunicare, însă cu toate acestea mulți oameni au tendința de a subestima importanța acestora. Aceasta este de altfel una dintre cele mai mari greșeli în procesul de comunicare.

După cum spunea Mark Twain, *„diferența dintre cuvântul potrivit și cuvântul aproape potrivit este diferența dintre iluminare și lumina unui licurici”*.

Același lucru, chiar într-o măsură mai mare, este valabil și în cazul imaginilor. Nu uitați că în cazul televiziunii, dar și pentru presa scrisă, **imaginea este știrea**. Dat fiind faptul că acest ghid analizează separat interacțiunea cu televiziunea, în acest punct e bine să reamintim doar faptul că la televizor mai puțin de 10% din impresia finală a telespectatorilor este reprezentată din cuvinte, restul fiind imagini și atitudini. (vezi Capitolul 5.3.)

3.3. Comunicatul de presă

Comunicatele de presă reprezintă instrumentul cel mai important de transmitere a știrilor și mesajelor către presă. Principalul lor public îl constituie presa și principalul lor obiectiv este să convingă reporterii să scrie un articol sau un reportaj despre chestiunea respectivă. Dacă un comunicat de presă este bine scris, atunci unii reporteri îl pot folosi

ca atare — copiind și integrând întregul comunicat sau cel puțin cea mai mare parte din el în publicațiile lor.

Reporterii au întotdeauna puțin timp la dispoziție pentru a citi, deci un comunicat de presă trebuie să le poată transmite încă de la primele două fraze dacă știrea merită luată în considerare. Mai mult, și publicul cititor decide adesea dacă să citească sau nu întregul articol în funcție de titlu sau de primul paragraf (denumit de jurnaliști "lead"), așa că formularea corectă a acestora este de importanță majoră.

În mod ideal, un comunicat de presă ar trebui să cuprindă numai o pagină. Comunicatele de presă de două pagini se pot folosi numai când chestiunea abordată include multe date și aspecte diferite legate între ele — ca publicarea unui raport sau a unui sondaj.

În general, comunicatul de presă trebuie să fie distribuit cu utilizarea antetului oficial al instituției și să conțină următoarele elemente:

- **Data emiterii**, în mod ideal plasată într-o poziție foarte vizibilă — colțul superior în partea stângă a paginii, sub antet, etc.;
- **Date de contact** — numele, funcția, numărul de telefon (inclusiv numărul de mobil) și adresa de e-mail ale persoanei de contact, care trebuie să fie întotdeauna disponibilă să ofere informații suplimentare și să răspundă altor întrebări ale presei;
- **Titlul** — Ca și în cazul titlurilor din ziar, și aici este cel mai indicat ca titlul să fie scris după ce comunicatul de presă a fost redactat. Tot ca în cazul unui titlu de ziar, principalul scop al titlului unui comunicat de presă este acela de a capta atenția cititorului, oferindu-i acestuia o parte esențială a informațiilor cuprinse în comunicat, însă formulată scurt și atractiv. Rețineți totuși că un titlu este un titlu, și nu un sumar al articolului — în caz contrar, reporterii nu vor citi și restul articolului. Lungimea maximă a titlului trebuie să fie de aproximativ 10 cuvinte;
- **Lead-ul** — Acesta este primul și cel mai important paragraf al comunicatului de presă. Acesta rezumă știrea și condensează cele mai importante informații pe care doriți să le comunicați. Un lead bun are de obicei una sau două fraze și nu se întinde pe mai mult de patru rânduri. În general, un lead trebuie să transmită care e știrea, precum și de ce este importantă pentru cititori;
- **Citatul** — După lead, se recomandă în general să includeți un citat din partea unui personaj din conducerea instituției sau a altui vorbitor ales. Citatul nu trebuie să continue relatarea faptelor despre chestiunea respectivă, ci ar trebui să includă o opinie, o părere sau o atitudine personală, care să sublinieze importanța evenimentului. Folosiți o frază scurtă la începutul citatului, apoi prezentați vorbitorul și încheiați cu o frază ceva mai lungă a acestuia. Rețineți faptul că un citat servește unui scop dublu — pe de o parte, furnizează informații necesare pentru comunicatul de presă și pe de altă parte arată că persoana citată este o persoană pe care presa ar putea să o contacteze ulterior pentru a obține mai multe opinii, comentarii sau reacții acum sau în viitor;
- **Fundalul și paragrafele de detalii** — acestea descriu știrile într-un mod detaliat și le plasează în contextul și perspectiva dorite;

- **Citatul final** — uneori se folosește un citat final pentru a încheia comunicatul de presă și pentru a desemna persoana respectivă ca fiind una ale cărei opinii presa poate dori să le folosească pe viitor în chestiuni similare.
- **Un marcaj clar al sfârșitului comunicatului** — multe comunicate de presă sunt transmise prin fax, este important ca reporterii să înțeleagă că acel comunicat se termină pe acea pagină. În cazurile rare când se transmit prin fax comunicate de presă de două pagini, trebuie să indicați clar pe ambele pagini numărul acestora și să includeți titlul comunicatului din nou și în partea superioară a celei de a doua pagini.

3.4. Buletinul informativ

Buletinele informative (invitațiile) reprezintă instrumentul utilizat pentru a informa presa despre un eveniment ce urmează a se produce și pentru a o invita să acopere acel subiect. Principalul lor scop este de a-i determina pe reporteri, editori și pe editorii seniori să înscrie respectivul eveniment în calendarele lor, deci trebuie emise cu mult înainte (de eveniment) și trebuie să conțină suficiente informații spre a atrage atenția presei, fără a dezvălui totuși știrea integral, aceasta urmând a fi prezentată la evenimentul respectiv.

Nu există reguli generale despre termenul prealabil în care ar trebui transmis un buletin informativ către presă, acest lucru depinzând în mare măsură de natura evenimentului planificat și de termenele limită de planificare ale presei locale. În cazul în care buletinul informativ inițial este trimis cu mai mult de câteva zile în avans, ar trebui să trimiteți un nou buletin informativ cu o zi sau două înainte de eveniment. Se obișnuiește de asemenea, în special în cazul unor evenimente foarte importante, să se ia legătura telefonic cu reporterii mass-media ținând în ziua dinaintea evenimentului. În astfel de cazuri, aveți grijă să nu îi cereți reporterului respectiv doar să își confirme participarea, ci să îi furnizați acestuia și unele informații suplimentare despre eveniment, care nu au fost incluse inițial în buletinul informativ. În caz contrar, un telefon care să ceară doar confirmarea participării poate provoca o anumită enervare și oricum nu garantează participarea reporterilor.

Principalele elemente ale unui buletin informativ bun ar trebui să includă următoarele:

- **Data emiterii**, trecută cel mai bine într-o poziție foarte vizibilă — colțul stânga sus al paginii, sub titlu. În unele cazuri, data include și mențiunea “pentru planificare”;
- **Date de contact** — numele, funcția, numărul de telefon (inclusiv numărul de mobil) al persoanei de contact, disponibilă să ofere informații suplimentare și să răspundă altor întrebări ale presei;
- **Titlul** — spre deosebire de titlul unui comunicat de presă, titlul unui buletin informativ ar trebui să includă atât conținutul, cât și informații logistice — ce anume tratează evenimentul, unde și când va avea loc;
- **Mențiunea clară “informativ”**, astfel încât reporterii să nu îl poată întrebuința drept comunicat de presă;

- Cuprinsul buletinului informativ — nu mai mult de două paragrafe de text care să descrie evenimentul planificat, scopul și importanța sa, precum și locul și data la care va avea loc. Acest paragraf, trebuie să dea reporterilor o idee asupra a ceea ce se pot aștepta dacă participă la eveniment și cu toate acestea nu dezvăluie prea mult. Se obișnuiește de asemenea să se încheie acest paragraf cu o reiterare a ceea ce se va întâmpla, a locației și a datei la care se va produce. Numele confirmate ale celor ce vor lua cuvântul la eveniment pot fi de asemenea incluse;
- Sub cuprinsul mesajului, este important să notați încă o dată că **buletinul de presă este în scop de planificare** și că informațiile conținute nu trebuie publicate înainte de evenimentul în sine.

3.5. Backgrounder-ul (Dosarul de presă)

Backgrounder-ele reprezintă note detaliate, care oferă informații suplimentare despre o temă anume. Ele pot oferi informații statistice despre organizație sau despre un aspect anume, despre cronologia evenimentelor, despre persoanele de contact pentru informații suplimentare sau posibile resurse care vor ajuta reporterii în redactarea articolelor lor. După cum sugerează însăși denumirea acestui instrument media, backgrounder-ul se folosește alături de alt instrument de comunicare — un comunicat de presă, o conferință de presă, o declarație sau un interviu. Un backgrounder bun poate fi întrebuințat de presă într-o varietate de moduri — poate fi publicat alături de articol, poate oferi reporterului idei despre felul în care să își redacteze articolul sau poate fi arhivat și folosit ca referință pe viitor. Poate, de asemenea, să îi ajute pe reporteri să cerceteze chestiunea mai în detaliu și le oferă totodată informații obiective despre organizarea și detaliile de fond ale chestiunii în discuție.

3.6. Conferința de presă

Conferințele de presă reprezintă unul dintre cele mai utilizate instrumente media pentru comunicarea către presă a știrilor importante. Contrar opiniei generale, o conferință de presă reușită e foarte greu de organizat. O conferință de presă nu reprezintă un eveniment la care reprezentanții unei instituții vin să plictisească de moarte presa vorbind îndelung despre fapte, rapoarte sau rezultate sau opinii deja bine cunoscute. Conferința de presă nu este nici o ocazie pentru discuții improvizate cu presa în privința unor chestiuni care pot interesa reporterii la momentul respectiv.

Provocarea majoră a unei conferințe de presă este selectarea adecvată a temei de discuție și a mesajului, prezentarea lor într-o manieră atractivă și abilitatea de a nu devia de la subiectul stabilit inițial. În cazul în care conferința de presa este susținută de mai multe persoane, rolurile și mesajele acestora trebuie să fie bine coordonate dinainte. Este foarte important să reușiți să anticipați toate întrebările delicate sau incomode pe care le-ar putea avea reporterii și să încercați să oferiți un răspuns la acestea în declarațiile și remarcile vorbitorului.

Conferința de presă trebuie moderată de o persoană care să aibă în spate o experiență considerabilă în domeniul mass-media, care ar trebui în mod ideal să îi cunoască personal

pe reporterii participanți — de obicei, purtătorul de cuvânt sau secretarul de presă al instituției respective.

Moderatorul conferinței de presă trebuie să fie capabil să stabilească un echilibru foarte delicat între dorința legitimă a presei de a adresa o varietate de întrebări, legate sau nu de subiectul dezbătut și să mențină întreaga conferință de presă centrată pe tema inițială, fără a permite nici unui participant să aiba „monopolul” evenimentului.

În general, conferințele de presă necesită angajamentul și participarea factorilor de decizie ai instituției, care trebuie să se implice activ în selectarea și prezentarea temelor și mesajelor evenimentului respectiv.

Rețineți că în timp ce pentru instituție o conferință de presă reprezintă un eveniment major, pentru presă aceea conferință de presă reprezintă doar o altă ocazie „de a scrie un articol” sau de „a face o știre”, în concurență cu multe alte evenimente din ziua respectivă. Orice „știre” are nevoie de o informație bună și de impact vizual. Pentru televiziune nimic nu este mai plictisitor decât o masă cu „capete vorbitoare” care discută chestiuni politice.

Gândiți-vă dinainte la felul în care tema și mesajul dumneavoastră se raportează la știrile despre oameni, alegeți una dintre acestea și prezentați-o presei. Asigurați-vă că aveți la îndemână imagini — obiecte, prezentări vizuale, modele, machete etc., pe care cameramanii din televiziune și fotografiile din presă să le poată înregistra și folosi ulterior.

După ce stabiliți tema și mesajul și după ce redactați în linii mari conferința de presă, există o listă de pași logici care trebuie respectați:

Planificarea:

- Stabiliți mijloacele media țintă;
- Redactați buletinul informativ și consultați-vă legat de acesta la nivelul decizional al instituției;
- Alegeți locul potrivit;
- Consultați-vă cu factorii decizionali ai instituției și selectați posibillii vorbitori la eveniment, stabilind totodată ordinea acestora.

Pregătirea:

- Transmiteți buletinul informativ;
- Dați telefoanele de monitorizare la reporteri pentru a le oferi un plus de informații și pentru confirmarea participării;
- Pregătiți și consultați punctele de discuție ale reprezentanților instituției, coordonându-le cu discursurile vorbitorilor invitați;
- Redactați comunicatul de presă, un eventual backgrounder (dosar de presă), precum și alte materiale pentru mapa de presă;
- Consultați-vă cu factorii de decizie ai instituției în privința tuturor materialelor pregătite, tipăriți-le și pregătiți apoi mapele de presă;
- Pregătiți materialele vizuale pe care urmează să le prezentați la conferința de presă;

- Încă o dată confirmați participanții și verificați discursurile vorbitorilor invitați;
- Revedeți locația evenimentului și dotările tehnice.

În timpul desfășurării evenimentului:

- Redactați o listă a participanților;
- Distribuiți comunicatul de presă;
- Răspundeți la întrebările și cerințele speciale adresate de reprezentanții presei — interviuri după eveniment, alte informații solicitate.

În eventualitatea în care trebuie să aranjați și interviurile de după eveniment, atunci trebuie să le reamintiți vorbitorilor că se așteaptă din partea lor să rezume tot ceea ce s-a spus deja la conferința de presă, înainte de a mai da alte detalii. Mulți reprezentanți media, în special posturile de televiziune sau radio mai mari, nu vor folosi declarațiile din cadrul conferinței de presă, ci vor prefera mai degrabă să aibă o declarație scurtă pentru grupajul lor informativ. Ceea ce trebuie să facă vorbitorul într-un astfel de caz e pur și simplu să repete pe scurt mesajele evenimentului.

Urmărirea consecințelor evenimentului:

- Răspundeți la cererile de informații suplimentare ale reporterilor;
- Realizați interviurile de după eveniment;
- Adunați clipurile și filmările de la conferința de presă.

3.7. Declarațiile scrise

Declarațiile scrise reprezintă un instrument de comunicare folosit atunci când interacționarea directă cu reporterii este dintr-un motiv sau altul imposibilă sau de nedorit. Declarațiile făcute în scris reprezintă de fapt un instrument la care se apelează "în ultimă instanță" și ar trebui folosit cu deosebită grijă și cât mai rar, dat fiind faptul că în majoritatea cazurilor astfel de declarații produc efecte secundare negative.

Declarațiile ar trebui să fie scurte și la obiect și ar trebui să ofere doar informațiile necesare în chestiunea solicitată. Rețineți faptul că pentru reporteri, care mai tot timpul au nevoie de sunete și imagini, o declarație scrisă este aproape întotdeauna un înlocuitor nedorit al contactului direct. Dacă oferiți totuși o declarație bine scrisă și substanțială, veți compensa, cel puțin parțial, reacția inevitabil negativă a reporterilor.

Declarațiile scrise pot fi întrebuințate în următoarele situații:

- Când reporterul are nevoie numai de un citat sau de o declarație din partea unui reprezentant al instituției; în astfel de cazuri o declarație scrisă este calea cea mai ușoară pentru ambele părți;
- Ca răspuns la o cerere de comentarii legate de o știre negativă: o declarație bine scrisă reduce posibilitatea interpretărilor greșite și garantează faptul că mesajul instituției ajunge la publicul larg;
- Dacă persoana pe care reporterul dorește să o intervieveze, într-adevăr nu este disponibilă, atunci o declarație scrisă poate fi folosită în ultimă instanță;

- Dacă persoana solicitată nu are abilitățile necesare pentru a susține un interviu, și există pericolul de a confunda mesajul sau de a prezenta informații eronate sau care nu trebuie divulgate la momentul respectiv.

Amintiți-vă totuși că în toate cazurile menționate mai sus, declarațiile scrise sunt doar un substitut de moment pentru un interviu personal. Varianta declarațiilor scrise va amâna contactul direct cu presa doar pentru un timp, însă nu îl va putea înlocui pe termen lung.

Printre aspectele negative ale declarațiilor scrise, se pot menționa:

- jignirea reporterului (din cauza refuzului contactului direct), astfel dăunând acoperirii de către presa a știrii;
- diminuarea rolului instituției — în general presa va acorda mai mult spațiu și timp celor care au fost de acord să vorbească în direct, și va acoperi doar superficial o declarație scrisă din partea instituției dumneavoastră;
- persoana sau instituția care dă o declarație scrisă poate să pară vinovată și că încearcă să ascundă o anumită vină;
- prejudicierea pe termen lung a relațiilor cu respectivul reporter și implicit cu canalul de media pe care acesta îl reprezintă.

Purtător de cuvânt la lucru



Poți câștiga mai mulți prieteni în două luni dacă devii cu adevărat interesat de alții, decât în doi ani dacă încerci să îi faci pe alții să devină interesați de tine.

Dale Carnegie, scriitor și conferențiar american

4. Lucrul de zi cu zi cu presa

Poți câștiga mai mulți prieteni în două luni dacă devii cu adevărat interesat de alții, decât în doi ani dacă încerci să îi faci pe alții să devină interesați de tine.

- Dale Carnegie, scriitor și conferențiar american

Stabilirea unei relații profesionale bune cu jurnaliștii care scriu articole despre instituția dumneavoastră este cheia succesului în relațiile cu presa. Cea mai bună cale de a realiza acest lucru trece prin înțelegerea mecanismelor de funcționare ale presei și adaptarea activității dumneavoastră cu presa la nevoile și interesele reporterilor. O instituție, care este văzută de reporteri ca fiind deschisă și corectă, va avea probabil parte de o mai bună acoperire în presă și alte mijloace media decât una care impune limitări inutile accesului presei și nu satisface astfel nevoia de informație a acesteia.

4.1. Principii fundamentale

Unul dintre principiile de bază ale comunicării este acela că dacă ai vorbit dar nu te-ai făcut auzit, înseamnă că de fapt nu ai spus nimic. Transmiterea mesajului către publicul țintă este una dintre obligațiile majore ale specialiștilor PR.

Dacă presa sau publicul nu îi aude, înseamnă că ceva nu funcționează în schema comunicării — fie au ales mesajul greșit, fie au folosit un limbaj neadecvat, fie nu și-au ales bine momentul pentru a vorbi.

Toate acestea pot fi schimbate prin mai buna înțelegere a mecanismului de funcționare a presei, a ceea ce îi stimulează pe reporteri să asculte, a intereselor și priorităților lor. După cum spunea Winston Churchill, *“Curajul este ceea ce îți trebuie pentru a te ridica și a vorbi; tot curaj îți trebuie pentru a te așeza și a asculta”*. Pentru a învăța să vorbești mai bine trebuie să începeți prin a învăța să ascultați mai mult.

Există numeroase definiții științifice și populare ale presei și mijloacelor media în general, ale intereselor lor și mai ales ale rolului lor în formarea opiniei publice. Mijloacele media au cunoscut o schimbare majoră în ultimii ani, datorită apariției internetului și a posibilității de comunicare digitală rapidă. Cu toate acestea, nu se poate nega faptul că mijloacele tradiționale de media rămân principala sursă de informare pentru oameni și a ști ce îi face să reacționeze este o necesitate pentru oricine dorește să le capteze atenția ca și abilitatea de a ajunge la public și mai ales de a-l atinge.

Presa este interesată mai ales de acele știri care influențează viețile oamenilor. Principalele mijloace media joacă un rol important în debaterile publice și în stabilirea agendei politice, drept pentru care interesul lor major se îndreaptă către opinie și analiză. Presa este de asemenea interesată de poveștile de viață, mai ales de cele dramatice, și de imagini. Capacitatea de a furniza presei astfel de “produse” are de obicei ca rezultat și atenția lor.

Iată în continuare o listă cu sfaturi esențiale pentru a reuși să înțelegeți și să comunicați mai bine cu presa:

- Principalul produs al presei sunt știrile. Încercați să înțelegeți conceptul mass-media despre valoarea știrilor — ce evenimente merită acoperirea de presă și

de ce. Încercați să generați și să atrageți atenția presei către astfel de evenimente și atunci acoperirea este garantată;

- Din perspectiva presei, nu există știri "pozitive" sau "negative" — există doar știri și non-știri. Pentru ca o informație oarecare să poată fi considerată știre, ea ar trebui să răspundă la următoarele întrebări fundamentale: cine, ce, unde, când, de ce și cum. (în engleză *Regula celor 5 W și 1H*). Pentru a fi demnă de luat în considerare, știrea respectivă ar trebui să fie o noutate (ceva ca înainte era necunoscut), ar trebui să fie ancorată în timpul real (adică să aibă legătură cu un eveniment în desfășurare) și ar trebui să prezinte interes pentru public. Cu cât este mai ridicată audiența pentru informația respectivă, cu atât mai mult se va afla printre prioritățile mass-mediei;
- Pentru mass-media timpul se măsoară în cicluri de 24 ore de știri. Știrile de astăzi nu vor mai prezenta interes mâine. Luați de asemenea în considerare termenele limită. Toate mijloacele de media au termenele lor limită de producție și planificările lor specifice. Dacă le oferiți informații după ce respectivele termene limită au expirat, atunci este prea puțin probabil ca mass-media să mai poată acoperi corespunzător evenimentul respectiv.
- Atunci când scrieți buletine informative, comunicate de presă, declarații sau orice alte materiale pentru presă, rețineți faptul că mass-media este interesată de un subiect bun, cu o distincție clară între fapte și opinii;
- Redactați materialul pentru presă cât mai scurt și la obiect cu putință; pe cât posibil, evitați clișeele, stereotipurile și limbajul juridic;
- Dacă dumneavoastră sunteți cel responsabil cu contactele de presă din partea instituției, atunci fiți mereu disponibil. Acest lucru va însemna inevitabil că programul dumneavoastră de lucru s-ar putea prelungi uneori până spre miezul nopții și ar putea de asemenea include weekend-urile!
- Profitați de orice ocazie și folosiți-vă imaginația și creativitatea pentru a furniza mass-mediei imagini cât mai sugestive și interesante! Pentru televiziune de exemplu, imaginea este mult mai importantă decât textul scris; Dacă vă ascundeți de mass-media, acest lucru nu îi va face pe reporteri să renunțe la subiect, ci doar va face instituția dumneavoastră să pară vinovată și incapabilă. În loc de a sta deoparte în cazul unei știri negative, încercați să interveniți în cursul evenimentelor prin discuții cu presa;
- Rețineți faptul că în multe situații cruciale, presa s-ar putea dovedi singurul dumneavoastră aliat, așa că arătați înțelegere când aceasta greșeste.

Dar înainte de toate, înainte de a vă ocupa de toate aspecte mai complicate ale relației cu presa, aveți nevoie de unele instrumente de bază.

4.2. Dotările hardware necesare

Dacă doriți să aveți relații profesioniste cu presa, atunci aveți neapărată nevoie de anumite elemente de hardware. Biroul responsabilului PR ar trebui să fie dotat cu următoarele:

- ✓ Computer și laptop — ambele ar trebui să aibă instalate programele software office de bază pentru scrierea de texte, pentru e-mail, prezentări, precum și programe audio și video;
- ✓ Imprimantă, scanner, xerox;

- ✓ Fax;
- ✓ Retroproiector multimedia;
- ✓ Telefon mobil separat pentru contactele cu presa (oferiți acest număr de telefon în schimbul numerelor de telefon ale reporterilor);
- ✓ Un televizor, două aparate video (pentru înregistrare și pentru a dubla înregistrările);
- ✓ Un radio;
- ✓ Conexiune internet de mare viteză;
- ✓ O cameră digitală;
- ✓ Un reportofon de calitate;
- ✓ Abonament separat la principalele publicații naționale și la toate publicațiile locale.

Totuși, principalul atu al unui birou de presă îl reprezintă abilitățile dumneavoastră profesionale de a lucra cu presa și, de la sine înțeles, bugetul pe care îl aveți la dispoziție.

4.3. Cum să creați și să mențineți o bază de date media

Baza de date a contactelor mass-media este cea mai importantă listă de care au nevoie specialiștii PR. Aceasta oferă informații și acces direct la mijloacele media care se ocupă de activitatea instituției dumneavoastră. Cu cât este mai detaliată și actualizată această listă, cu atât mai bine vă îndepliniți îndatoririle meseriei de expert PR. Iată în continuare principalele informații pe care această listă ar trebui să le includă:

Informații despre toate canalele mass-media:

- Numele instituției;
- Numărul de telefon principal, numărul de fax principal;
- Adresa;
- Formatul sau specializarea — în cazul mijloacelor media, profilul pe care acestea sunt specializate;
- Regiunea geografică de acoperire și distribuție;
- Proprietarul;
- Directorul General;
- Directorii de Știri;
- Reporterul de bază (contact de bază) — numere de telefon fix și mobil, personal și la birou, număr de fax, adrese de e-mail;
- Termene limită pentru planificare;
- Termene limită pentru prezentarea informațiilor;
- Formatul preferat de prezentare a informațiilor — e-mail, fax etc.

În plus, dacă operează în afara sediului publicației:

- Corespondentul local (în acest caz, contactul dumneavoastră de bază) — număr de telefon fix și mobil personal și la birou, număr de fax, adrese de e-

- mail, adrese de contact;
- Termene limită pentru planificare;
- Termene limită pentru prezentarea informațiilor;
- Numele și datele de contact ale șefului Unității de Corespondenți (sau funcția similară) de la sediul central.

Informații suplimentare despre posturile de televiziune:

- Șeful departamentului de știri;
- Editorul Șef (editorul care numește reporterii și cameramanii pentru a se ocupa de anumite subiecte pentru buletinul de știri; persoana de bază atunci când vine vorba de planificarea subiectelor de știri în privința organizației dumneavoastră);
- Producătorii de emisiuni de știri (diverse emisiuni de știri — de exemplu, cea de la ora 8 seara, cea de la 10 seara — pot avea producători diferiți. Ei sunt cei care hotărăsc care știri vor fi difuzate și care nu);
- Timpii de emisie a știrilor;
- Programe specializate și talk show-uri: orar de emisie, datele prezentatorilor, reporterilor, etc.
- Cifrele medii de audiență.

Informații suplimentare despre posturile de radio:

- Orarul de emisie a știrilor;
- Programe specializate și talk show-uri: orar de emisie, datele prezentatorilor, producătorilor etc.;
- Numele și datele de contact ale directorului de programe;
- Cifrele medii de audiență.

Informații suplimentare despre presa scrisă:

- Frecvența publicației (zilnic, săptămânal etc.);
- Numele și datele de contact ale editorului;
- Tirajul mediu.

4.4. Cum să vă cunoașteți mai bine reporterii

În funcție de mediul presei locale cu care colaborați și de profilul instituției dumneavoastră, listele media descrise mai sus pot conține între o duzină și literalmente sute de contacte. Totuși în majoritatea cazurilor, veți avea de lucrat zilnic cu un număr limitat de reporteri „specializați”. Uneori va trebui să interacționați direct cu o varietate de alți jurnaliști — gazde ale emisiunilor talk — show, prezentatori, editori și reporteri de investigații, precum și reporteri din alte orașe sau țări, însă numărul reporterilor de bază care se ocupă și acoperă activitatea dumneavoastră este limitat la doar câțiva. Ei sunt cei mai importanți oameni în lucrul dumneavoastră cu presa și alte mijloace mass-media. Atitudinea lor precum și relația dumneavoastră profesională cu ei sunt esențiale pentru cantitatea și calitatea acoperirii de care se va bucura instituția dumneavoastră.

Iată în continuare câteva sfaturi practice pentru a crea și a menține o relație de succes cu mijloacele mass-media:

- Cunoașteți-vă reporterii de bază pe nume, vorbiți cu ei în mod regulat;
- Păstrați legătura constant, faceți cunoștință cu ei și urmăriți-le evoluția;
- Rămâneți la curent, citiți știrile, urmăriți-le subiectele și articolele publicate și oferiți-le feedback;
- Petreceți timp vorbind în parte cu fiecare dintre ei, acest lucru vă va ajuta să treceți peste bariera profesională dintre dumneavoastră, pe de o parte, și reporteri, pe de altă parte;
- Ajutați-i cu știri și evenimente. Meseria unui reporter este de a scrie știri și relatări. Dacă deveniți o sursă zilnică valoroasă de știri, atunci automat deveniți o parte importantă din viața respectivului reporter, câștigându-i astfel încrederea și atitudinea pozitivă;
- Aveți grijă să nu cădeți în capcana de a trata reporterii „cuminți” preferențial — această atitudine i-ar face pe cei mai duri să se comporte și mai rău. Tratați toți reporterii egal;
- Orice profesionist în domeniul comunicării are câteodată de a face cu un reporter lent și slab pregătit. Dați dovadă de răbdare și rețineți că prea puțini reporteri dețin un anumit bagaj de cunoștințe în domeniul juridic. Dacă nu înțeleg ceva, dați dovadă de răbdare și explicați-le respectivii termeni sau situații, chiar dacă dumneavoastră vi se par elementare. Reporterii fără experiență vă vor ocupa mai mult timp, dar vor accepta și vor transmite mai departe mult mai mult din mesajul dumneavoastră.
- Oferiți-le jurnaliștilor ceea ce au nevoie, fără a le cere ceva în schimb. Mai devreme sau mai târziu, această favoare se va întoarce.

4.5. „Vânzarea” de știri

Pentru a implementa o strategie media cu scopul de a transmite mesaje și a îmbunătăți imaginea instituției (despre care s-a discutat în Capitolul 2), este nevoie să convingeți presa să scrie articolele pe care le doriți la un moment dat. Această abordare activă (opusă simplei reacții la solicitările specifice ale presei) îi permite instituției să atragă atenția presei și a publicului larg către evenimentele respective, ceea ce este benefic imaginii generale a instituției. În limbajul de jargon din domeniul PR, această relație proactivă cu presa este denumită adesea „vânzare” de știri.

Ca și în domeniul vânzărilor, succesul depinde nu doar de calitatea produsului, ci și de buna cunoaștere a cerințelor pieței. Altfel spus, pentru a fi capabil să „vinzi” cu succes o știre presei, ar trebui să știți ce anume dorește presa și lumea mass-media în general.

După cum s-a descris deja în acest ghid, presa dorește în principal știri, opinii, subiecte bune și imagini. În timp ce știrile „bombă”, opiniile despre evenimentele curente și imaginile corespunzătoare sunt ușor „de vândut” — dat fiind faptul că mass-media este mereu în căutare de știri și articole senzaționale, este nevoie de o cu totul altă abordare pentru a vinde presei știri mai puțin senzaționale.

Știrile bune transmit foarte bine mesaje, ceea ce înseamnă că pot fi un instrument valoros pentru specialiștii în PR. Dacă ați ales știrea potrivită, iată în continuare câteva sfaturi utile pentru a „vinde” cât mai bine presei.

Înainte de a contacta reporterii vizați din baza dumneavoastră de date media (vezi punctul 4.3.), trebuie să fiți foarte bine organizat:

- Adunați, revedeți și pregătiți orice documente de care ar putea avea nevoie presa pentru a acoperi subiectul selectat de dumneavoastră. Fiți pregătit eventual să trimiteți mai multe e-mail-uri sau faxuri reporterilor interesați de subiect;
- Aveți mereu în vedere mai multe modalități de a vă axa pe mesajul din știrea dumneavoastră, gândiți-vă dinainte la puncte de discuție și, dacă este cazul, consultați-vă în această privință cu reprezentanții abilitați din instituția dumneavoastră;
- Pregătiți-vă, fie dumneavoastră, fie alt reprezentant al instituției dumneavoastră, să dați eventuale interviuri pe marginea știrii respective.

Atunci când contactați reporterii, gândiți-vă ce anume ar putea prezenta interes pentru ei. Cu cât cunoașteți mai bine reporterii, cu atât mai garantat va fi succesul dumneavoastră. Fiecare jurnalist are o preferință personală pentru subiecte de știri și o manieră proprie de a acoperi știrile. Dacă sunteți familiarizat cu acea manieră proprie a respectivului jurnalist, vă va fi cu atât mai ușor să alegeți reporterul potrivit pentru a se ocupa de știrea dumneavoastră.

Cunoașterea în detaliu a mijloacelor mass-media este de asemenea utilă, dat fiind faptul că fiecare trust media are o politică editorială proprie atunci când vine vorba de selectarea știrilor și a subiectelor — unele mijloace media prezintă mai mult interes pentru probleme sociale, altele în știri despre oamenii de rând sau chestiuni politice, iar altele sunt specializate pe anumite domenii de activitate. Dacă sunteți familiarizat cu toate aceste aspecte, atunci vă va fi mai ușor să vă hotărâți în privința reporterilor care se vor ocupa de subiectul dumneavoastră.

Înainte de contacta reporterii pentru a le oferi un subiect, verificați încă o dată în baza dumneavoastră de date media care sunt termenele lor limită de planificare. Reporterii trebuie să discute ideile lor de subiecte cu editorii sau producătorii înainte de întâlnirea editorială zilnică, așa că nu prea are sens să îi sunați pe reporterii respectivi după această ședință.

Deși termenele de planificare pot varia, în general este indicat să contactați reporterii în vederea unei știri între 10 dimineața și prânz. Atunci când le prezentați subiectul, fiți succint și încercați să le oferiți cele mai interesante aspecte în mai puțin de 30 de secunde.

De obicei reporterii sunt presați de timp și adesea vă vor spune pe loc dacă sunt sau nu interesați de subiectul propus de dumneavoastră. În cazul în care vă spun că nu sunt interesați de subiectul dumneavoastră, nu prea mai puteți face nimic, deci dacă încercați să prezentați subiectul respectiv mai pe larg se va dovedi o pierdere de timp atât pentru dumneavoastră, cât și pentru reporter.

Dacă reporterul își manifestă interesul, atunci va prelua el inițiativa din acel moment și dumneavoastră veți avea timp să pregătiți toate aspectele importante ale știrii în cauză. Atunci când purtați un dialog cu presa și mai ales cu televiziunea, amintiți-vă să le spuneți ce imagini vor însoți știrea dumneavoastră.

Mulți reporteri, mai ales cei din lista dumneavoastră de jurnaliști "preferați", se vor ocupa de subiect doar pentru că este vorba de instituția dumneavoastră sau pentru că vă fac o "favoare" personală, în schimbul unor informații pe care le-ați furnizat cândva sau

pe care le veți furniza cu altă ocazie. Deși aceasta poate părea calea mai ușoară, amintiți-vă totuși că astfel de "favoruri" și "prietenii" sunt adesea evidente publicului larg, ceea ce implică un anumit grad de pierdere a credibilității.

Este de asemenea important să rețineți faptul că judecata finală în privința subiectului dumneavoastră va fi emisă de publicul larg, nu de reporter sau editor. Dacă subiectul este neinteresant sau plictisitor, atunci "favorul" din partea reporterului de a publica respectivul subiect se va întoarce împotriva dumneavoastră, afectând imaginea dumneavoastră în ochii publicului.

4.6. Declarații "off the record" (neoficiale), "scurgerile de informații", discuțiile "on background", embargouri, declarații în exclusivitate

○ Declarații "off the record" (neoficiale)

În industria PR există o permanentă dezbateră teoretică, dacă declarațiile sau conversațiile "off the record" cu mijloacele mass-media sunt cu adevărat posibile. Majoritatea experților în comunicare conștientizează faptul că în relațiile cu mass-media nu există "off the record", și că de fapt, mai devreme sau mai târziu, "tot ceea ce se spui poate și va fi folosit împotriva ta în instanța opiniei publice". Totuși, indiferent de cât de acceptată este această teorie "off the record", majoritatea specialiștilor PR au folosit această metodă în repetate rânduri.

În sfera jurnalismului, termenul "off the record" înseamnă de fapt că informația poate fi folosită, dar că sursa ei nu poate fi divulgată.

Pentru specialistul PR, aceasta este o modalitate convenabilă și comodă de a influența felul în care subiectul dumneavoastră este tratat de mijloacele media, fără a se identifica în calitate de sursă a informației. Un exemplu bun în acest sens ar fi să discutați cu reporterul fapte reale ce prejudiciază credibilitatea adversarului dumneavoastră. Dacă faceți aceste declarații "off the record", atunci reporterul va afla aspecte negative importante despre adversarul dumneavoastră, dar nu veți fi înfățișat drept acela care "aruncă cu noroi" în el.

După cum sugerează exemplul și de altfel termenul în sine, tehnica "off the record" ar trebui utilizată doar cu acei reporteri pe care îi cunoașteți foarte bine și în care știți că puteți avea încredere deplină. Fiți conștient de faptul că reporterul va împărtăși informația "off the record" editorului său — de fapt aceasta este o regulă a jurnalismului — și informația respectivă s-ar putea foarte bine să nu fie publicată de loc, dacă editorul nu cunoaște sursa. De asemenea, dacă se va afla sub presiune din partea unor terți interesați, presa s-ar putea să încalce contractul cu dumneavoastră și să divulge informații despre sursele sale.

În general, tehnica "off the record" ar trebui folosită în situații rare și în acele cazuri în care este singura metodă de încredere pentru a influența felul în care este tratat subiectul. Este de asemenea important să rețineți faptul că dumneavoastră și reporterul ar trebui să stabiliți convenția "off the record" înainte de a furniza orice informații. Va fi prea târziu să negociați statutul de "off the record" după ce ați împărtășit informațiile reporterului.

○ Discuții "on background"

Discuția "on background" este de fapt o variantă a tehnicii "off the record", care înseamnă că reporterul poate să citeze cuvintele, dar nu și numele dumneavoastră. Citatul

va fi atribuit "surselor noastre" sau mai rău, unei "surse înalte" din instituția dumneavoastră. În situația "off the record", îi furnizați reporterului niște informații pe care le poate folosi ca parte din articolul său și pentru publicarea cărora își asumă întreaga responsabilitate. Declarațiile oferite "on the background" vor apărea în articol ca citat separat, responsabilitatea pentru ele fiind atribuită unei surse necunoscute, însă adesea ușor de identificat.

Ca și în cazul "off the record" și convenția "on background" ar trebui încheiată cu reporterul înaintea furnizării oricăror informații și ar trebui folosită doar în cazuri excepționale și numai cu reporteri cunoscuți și de încredere.

În ambele cazuri totuși, este bine să fiți conștienți, că dacă respectivul mijloc de informare este supus unei presiuni oarecare, s-ar putea să vi se divulge identitatea de sursă inițială a informației.

○ "Scurgeri de informații"

Spre deosebire de informația "off the record", care se ocupă de fapte reale, dar neatestate, "scurgerea de informații" este furnizarea intenționată de informații *confidențiale* sau aflate sub *embargo*, care nu ar trebui făcute publice în mod oficial la momentul respectiv. Deși această tehnică este similară cu tehnica de comunicare "off the record", scurgerea de informații nu este considerată un instrument media, ci mai degrabă un instrument politic sau de campanie, dat fiind faptul că principalul scop urmărit este influențarea opiniei publice, precum și a acțiunilor autorităților competente într-o anumită situație. Astfel de exemple pot fi scurgerile de informații în privința unor investigații interne, a unor investigații în curs de derulare sau a altor documente sau informații *confidențiale*.

Datorită gradului de *confidențialitate* implicat în aceste cazuri, mass-media este extrem de interesată în informațiile furnizate astfel, având totodată tendința de a exagera peste măsură importanța lor, sporind astfel impactul respectivei scurgeri de informații. În același timp, însă, "scurgerile" de informații adesea încalcă legea sau regulamentul de ordine internă al unei instituții și drept urmare nu trebuie folosite ca instrument PR.

○ Situațiile de „embargo”

În limbajul specializat jurnalistic, termenul de "embargo" desemnează o interdicție temporară de a publica informațiile furnizate. Instituțiile folosesc tehnica embargoului atunci când încearcă să pregătească mass-media pentru un eveniment major, dar doresc să păstreze discreția până la un anumit moment.

Aceasta este o tehnică folosită în cazurile în care mass-media are nevoie de oarecare timp înainte de a putea divulga știrea — de exemplu, emiterea unui raport important, care necesită multă muncă preliminară, sau anunțarea unei noi inițiative politice, ce necesită multe informații, date și cercetări suplimentare, sau numirea de noi directori, caz în care mass-media are nevoie de timp pentru a pregăti CV-urile și datele noilor directori numiți în funcții etc. În acest caz reprezentantul PR va pune la dispoziția presei în prealabil informații relevante, însă vor stabili de comun acord o dată ulterioară pentru publicarea știrii.

Embargourile se dau de obicei cu o zi sau chiar cu câteva ore înainte. Aceste situații de embargo ar trebui întrebuițate doar cu un număr limitat de reprezentanți mass-media, pentru a reduce astfel riscul divulgării informației înainte de termenul stabilit.

Rețineți faptul că instinctul natural al mass-mediei este acela de a face publică o informație cât mai repede cu putință și eventual înaintea concurenței.

○ Declarații „în exclusivitate”

Clauza de „exclusivitate” este de fapt un acord încheiat cu un reprezentant mass-media, pentru a-i oferi acces la informații sau interviuri înaintea altor reprezentanți mass-media, în schimbul unei acoperiri extinse.

Exclusivitatea poate fi folosită în cazul unor știri importante, atunci când mass-media are un interes special în a urmări evoluția unui anumit subiect. Dacă oferiți exclusivitate unui anumit reprezentant mass-media, aceasta se face în schimbul tipului de acoperire convenit — lungimea articolului sau interviului, dreptul de publicare înaintea oricărei alte publicații etc.

Dacă subiectul este într-adevăr interesant, majoritatea reprezentanților mass-media vor fi de acord cu aceste concesii, pentru a învinge concurența. Totuși rețineți faptul că „exclusivitatea” încalcă unul dintre principiile dumneavoastră de bază în relațiile cu mass-media, și anume să tratați toată mass-media în mod egal și nepărtinitor. Exclusivitatea ar putea să vă asigure succesul necesar pe moment, dar în același timp ar putea prejudicia relațiile dumneavoastră cu ceilalți reprezentanți mass-media. Din acest motiv, exclusivitatea ar trebui folosită doar atunci când considerați necesar, și ar trebui alternată între principii reprezentanți mass-media încercând astfel să păstrați cât de cât un echilibru.

4.7. Cum să răspundeți la telefoanele reporterilor

A răspunde la telefoanele din partea reporterilor este una dintre cele mai banale rutine zilnice din viața unui reprezentant PR. Câteodată această activitate poate fi stresantă și poate lua mult timp, din când în când se dau telefoane din partea presei, care vă cer să vă schimbați agenda zilnică și să faceți lucruri pe care nu le-ați planificat dinainte. Totuși, orice reprezentant mass-media vă va spune că primirea și răspunsul la fiecare telefon din partea presei este ceea ce distinge un bun purtător de cuvânt de unul slab pregătit.

Să răspundeți la telefoanele din partea presei este un lucru imperios atunci când interacționați cu mass-media. Chiar dacă nu aveți nimic senzational de declarat într-o anumită chestiune, reporterul se va aștepta să audă acest lucru de la dumneavoastră personal.

Jurnaliștii iau legătura telefonic cu dumneavoastră din două motive principale — fie doresc acces (la o persoană pe care doresc să o intervieveze sau la un eveniment) sau doresc informații. În general, misiunea reprezentantului PR ar fi să le furnizeze pe ambele.

În cazul în care este imposibil să oferiți jurnaliștilor ceea ce doresc (din motive bine întemeiate — legale, logistice, fizice), atunci explicați-le sincer și deschis aceste motive. Totuși, înainte de a furniza informația, încercați pe cât posibil să înțelegeți cum va fi folosită această informație. Altfel, s-ar putea dovedi foarte dificil să apreciați cum să reacționați. Puneți reporterului niște întrebări în prealabil:

- Despre ce anume scrieți?
- Ce informație anume doriți să aflați de la mine?
- Ce alte informații dețineți deja în acest sens?

- Doriți să luați un interviu și altcuiva din instituția mea?
- Cât de lung va fi articolul?
- Care este termenul dumneavoastră limită?

Majoritatea reporterilor vor răspunde cel puțin la câteva din aceste întrebări, dat fiind faptul că înțeleg că au nevoie de cooperarea dumneavoastră, pentru a-și atinge la rândul lor obiectivul și a primi răspunsuri la întrebările lor. Încercați să vă formați o idee clară despre articolul pe care îl scrie reporterul înainte de a începe să discutați despre subiect.

Nu trebuie să răspundeți la întrebări pe loc, decât dacă întrebările respective sunt foarte simple sau vizează aspecte care au fost deja făcute publice. Spuneți-i reporterului că îl veți suna mai târziu, pregătiți-vă bine răspunsul și apoi luați din nou legătura cu el. Acest lucru nu îi deranjează pe reporteri (în măsura în care vă țineți promisiunea și luați legătura cu ei ulterior), deoarece ei au nevoie de răspunsul dumneavoastră înainte de termenul lor limită și nu imediat când sună.

4.8. Cum să reacționăm la știrile negative

La fel ca evoluțiile sau evenimentele negative, și știrile negative despre instituția dumneavoastră sunt inevitabile. În timp ce știrile negative reprezintă un indicator important al unei situații de criză, trebuie să fiți conștient de faptul că nu toate știrile negative indică o criză (pentru comunicarea în situații de criză, vezi capitolul 6).

Știri negative pot apărea ca urmare a unei evoluții negative, a unei neînțelegeri sau a unei campanii media a altcuiva. Felul în care dumneavoastră și instituția dumneavoastră reacționează la o știre negativă ar putea să prevină o eventuală situație mai gravă, sau chiar o criză serioasă.

În primul rând, majoritatea știrilor "rele" sunt previzibile. Dacă sunteți la curent cu activitatea instituției dumneavoastră și cu evoluțiile înregistrate de aceasta, atunci este relativ simplu să vă dați seama ce impact ar putea avea asupra mass-mediei, ceea ce înseamnă că ar trebui să fiți pregătit cu o reacție.

Dacă o știre "rea" provenind de la instituția dumneavoastră este pe cale de a fi făcută publică, ceea ce în majoritatea cazurilor este inevitabil, atunci cea mai bună politică este ca dumneavoastră înșivă să faceți publică această știre. Chiar dacă ar fi în continuare o pată pentru imaginea instituției dumneavoastră, dacă faceți publică informația personal, înaintea presei, veți avea avantajul de a o putea interpreta, precum și respectul mass-mediei și al publicului larg, pentru capacitatea de a vă recunoaște cu onestitate propriile greșeli.

Totuși, în multe cazuri o știre negativă vine sub forma unui telefon neașteptat din partea unui reporter. În astfel de situații, este extrem de important să vă dați seama ce va urma și cum să abordați aceste situații.

Prea puțini reporteri vă vor spune deschis la telefon că pregătesc o știre negativă despre instituția dumneavoastră, deci este extrem de important să ascultați cu deosebită atenție toate întrebările lor și să încercați să evaluați astfel situația reală. Mai presus de orice, chiar dacă vă dați seama că știrea va fi un negativă, nu adoptați o atitudine defensivă și nu încercați să tăiați conversația. Prima sarcină a dumneavoastră este să obțineți de la reporter cât mai multe informații cu putință despre articolul respectiv; după ce convorbirea se încheie, veți avea suficient timp să vă stabiliți poziția și reacția.

Ca și în articolul precedent, și în acest caz există o serie de întrebări pe care să le adresați reporterului înainte de a furniza orice informație:

- Despre ce anume scrieți?
- Ce informații anume doriți să aflați de la mine?
- Ce alte informații dețineți deja în această privință?
- Doriți să luați un interviu și altcuiva din instituția mea?
- Care este termenul dumneavoastră limită? etc.

Totodată, dacă apelul telefonic cu întrebările negative vă ia prin surprindere, atunci cu siguranță reporterul știe mai multe decât dumneavoastră în această chestiune și ar fi cazul să vă puneți dumneavoastră întrebări suplimentare:

- Oare reporterul îmi spune totul?
- Cine ar putea să fie în spatele acestei situații, de unde ar putea să provină informația?
- Oare chiar am făcut anumite greșeli și dacă da, care este răspunderea noastră?

În timp ce discutați cu reporterul, încercați să nu reacționați în nici un fel și cel mai important, să nu spuneți nimic ce ar putea fi citat ulterior. Ca și în cazul telefoanelor normale din partea presei, încercați să vă păstrați calmul și promiteți-i reporterului că veți aduna informațiile necesare, după care veți reveni cu un telefon înainte de termenul său limită de predare.

După ce încheiați convorbirea telefonică, cel mai bine e să înțelegeți că agenda inițială pentru ziua respectivă s-a încheiat și să treceți la acțiune. Persoanele din departamentul de PR sunt obișnuite cu o astfel de rutină zilnică, însă alți angajați ai instituției s-ar putea să nu înțeleagă foarte bine de ce un telefon din partea unui reporter trebuie să le schimbe și lor agenda zilnică. Drept urmare, prima dumneavoastră sarcină va fi să îi convingeți că formularea unui răspuns nu poate aștepta.

Atunci când că planificați reacția, încercați să vă imaginați cum va arăta știrea efectivă în presă — care ar fi lead-ul, care ar fi cel mai rău lucru care s-ar putea spune despre instituția dumneavoastră, cine ar fi intervievat în acest sens, care ar fi acuzațiile etc. Comparați această perspectivă cu faptele reale așa cum le cunoașteți dumneavoastră — care este responsabilitatea instituției dumneavoastră și ce anume nu a mers bine.

Câteodată articolul este pur și simplu greșit — reporterul a primit informații eronate sau a interpretat greșit faptele. În astfel de cazuri, există posibilitatea de "o omori din fașă" povestea respectivă, explicând reporterului sau editorului său situația reală. În cele mai multe cazuri, mass-media își va continua articolul, însă dumneavoastră veți avea ocazia să vă explicați poziția. Unii profesioniști PR încearcă să anihileze știrile negative prin subminarea credibilității acuzatorului în fața reporterilor, dar aveți grijă ca această strategie să nu se întoarcă împotriva dumneavoastră — pentru un reporter aceasta ar putea aduce o nouă perspectivă la un subiect și așa atractiv, iar mass-media se bucură atunci când persoanele publice se tachinează reciproc.

Dacă instituția dumneavoastră este într-adevăr responsabilă de ceea ce se scrie în știrile negative, atunci mai bine gândiți-vă la o altă strategie pentru reacția dumneavoastră:

- În primul rând, rețineți că dacă vă recunoașteți greșelile, puteți să vă consolidați credibilitatea în fața publicului, care în felul acesta va asculta cu mai multă atenție argumentele dumneavoastră;
- În al doilea rând, încercați să evitați o atitudine defensivă. Chiar dacă instituția dumneavoastră va fi înfățișată drept "personajul negativ" în toată povestea,

aduceți-vă aminte că viața nu este niciodată doar alb și negru, dar există multe circumstanțe și publicul va înțelege că nu sunteți în totalitate atât de "negativ". Un răspuns la o știre negativă ar trebui să încerce să explice și să justifice aceste circumstanțe foarte succint și fără să dați impresia de defensivă în exces;

- În al treilea rând, încercați să evaluați posibilul impact negativ al știrii respective și stabiliți-vă reacția. Dacă știrea negativă vine din partea unui mijloc media local, cu tiraj redus, neexistând astfel posibilitatea de a fi preluată de principalele mijloace media, ați face o greșeală gravă dacă ați răspunde la această știre printr-un mijloc media de audiență mai mare, deoarece în felul acesta nu veți face nimic altceva decât să răspândiți chiar dumneavoastră știrea negativă;
- În al patrulea rând, dacă ați epuizat toate opțiunile mai sus menționate, puteți opta pentru varianta "nu sunt disponibil pentru comentarii" (ceea ce nu este echivalent cu a spune "fără comentarii"). Dacă știrea negativă este doar o situație singulară într-o anumită chestiune, atunci această strategie ar putea să funcționeze, deși ar fi în continuare considerată de mulți ca o recunoaștere a culpabilității;
- În al cincilea rând și cel mai important: niciodată să nu declarați "fără comentarii", deoarece în ochii opiniei publice această declarație este echivalentă cu recunoașterea vinei. Chiar dacă într-adevăr nu aveți nimic de comentat, încercați să exprimați acest lucru în alte cuvinte — de exemplu "momentan pregătim un răspuns competent și cuprinzător față de aceste afirmații" sau ceva asemănător.

Rețineți că toate acestea sunt sfaturi despre felul în care să reacționați față de o singură știre negativă. Situațiile de crize de comunicare vor fi discutate separat în această manual (vezi Capitolul 6).

4.9. Conflictele cu mass-media

*Niciodată să nu intri în competiție cu cineva care
cumpără cerneală cu butoiul.
Citatul preferat al lui Bill Clinton din Mark Twain*

Practic este imposibil să conviețuiești în perfectă armonie cu mass-media. Reporterii și editorii acestora au cu totul alte priorități decât dumneavoastră și adeseori de aici pot rezulta conflicte. Jurnalismul și PR sunt două domenii de activitate conexe, dar au obiective complet diferite.

Mass-media urmărește să adune și să afle toate părțile și piesele unei știri, pentru a furniza astfel posibilitatea de dezbateri, comentarii și opinii personale pe baza acesteia. Datoria dumneavoastră este de a vă asigura că mesajele dumneavoastră sunt cu adevărat recepționate și auzite, ceea ce nu înseamnă că acest lucru vă va reuși întotdeauna. Acesta nu este un teren echitabil.

Mass-media are întotdeauna avantajul ultimului cuvânt, și dacă intrați în conflict cu un reporter sau un editor nu vă va fi de nici un folos, chiar din contra.

Totuși sunt cazuri în care reporterul greșește evident și articolul pe care îl pregătește va dăuna imaginii instituției dumneavoastră. În astfel de situații, ar trebui să aveți o

discuție cu jurnalistul în această privință, prezentându-i informații suplimentare și argumente despre tema respectivă.

Majoritatea jurnaliștilor profesioniști sunt în principal interesați să afle adevărul și nu vor desconsidera faptele sau detaliile furnizate de dumneavoastră ulterior, deci, dacă aveți dreptate din start, aveți șanse mari în a-i convinge de punctul dumneavoastră de vedere.

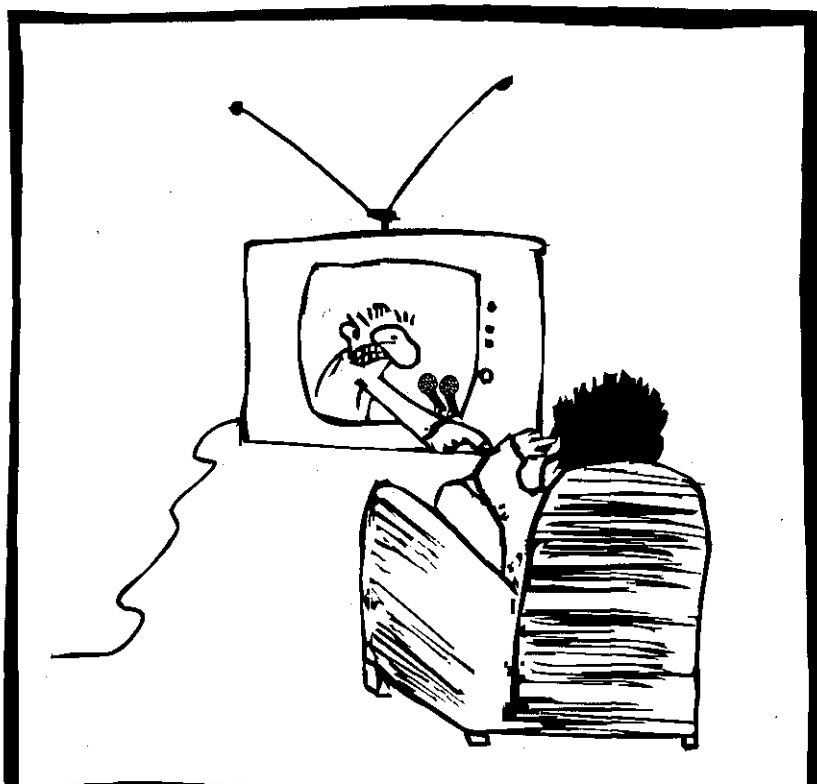
Amintiți-vă că nu este în nici un caz indicat să vă pierdeți cumpătul sau chiar să vă enervați pe un reporter, deoarece aceasta ar putea duce, cel puțin pentru un timp, la distrugerea imaginii instituției dumneavoastră. Jurnaliștii cred cu tărie în rolul pe care mass-media independentă trebuie să îl aibă în societatea civilă și una dintre cele mai grave greșeli din partea cuiva ar fi să le spună cum anume să se ocupe de o știre, chiar dacă greșesc parțial sau în totalitate. Informații noi sau o discuție amiabilă și politicoasă au mai multe șanse de succes decât orice încercare de a folosi presiunea sau disputa.

Dacă vă enervați pe un reporter într-o astfel de situație, comiteți de fapt o dublă greșală — pur și simplu această atitudine va da naștere unei noi știri negative despre dumneavoastră.

Un reporter de televiziune, care are reacția dumneavoastră de enervare pe cameră, va arăta aceste imagini audienței, un reporter radio va pune înregistrarea respectivă, iar un jurnalist de presă scrisă va descrie împătimit reacția dumneavoastră și eventual va atașa o poză la acel articol. Să vă pierdeți cu firea este o atitudine complet greșită chiar și în cazurile în care dumneavoastră aveți perfectă dreptate și jurnalistul greșește — în ochii opiniei publice, cel care nu reușește să își controleze firea și nervii întotdeauna pierde „bătălia”.

În general, nu se merită să reacționați la o știre negativă după publicarea ei. Puteți să cereți mass-mediei să corecteze știrea respectivă doar dacă prezentați dovezi factice în acest sens. Și în acest caz este important să vă imaginați cum ar arăta următorul articol — dacă va repeta majoritatea aspectelor negative din cadrul primului articol, atunci s-ar putea să nu se merite să prezentați o mică informație corectată. În orice caz, nu reacționați ca și cum v-ați simți ofensat — nu atacați profesionalismul mass-mediei, al reporterului sau calitatea articolului. Astfel de răspunsuri de obicei nu sunt publicate sau sunt folosite împotriva dumneavoastră.

Interviul – o provocare!



Încrederea nu apare din deținerea tuturor răspunsurilor;
ea se naște din atitudinea deschisă față de toate întrebările.
Sursă necunoscută

5. Interviuuri

*Încrederea nu apare din deținerea tuturor răspunsurilor;
ea se naște din atitudinea deschisă față de toate întrebările.*

Sursă necunoscută

Interviul este cel mai puternic instrument de influențare a opiniei publice, pe care îl are la dispoziție un reprezentant PR, dat fiind faptul că vă oferă acces direct la publicul larg. Fiecare ocazie de interviu ar trebui considerată drept o posibilitate de a vă transmite mesajul direct către public, de a vă implementa strategia media și de a dezvolta și susține imaginea pozitivă a instituției dumneavoastră. Acestea fiind spuse, nu trebuie omis totuși faptul că fiecare interviu implică și pericolul de prejudiciere a reputației și imaginii dumneavoastră, mai ales dacă nu sunteți bine pregătit pentru a da un interviu. Așadar, o parte importantă a activității dumneavoastră de persoană PR este să cunoașteți arta interviului și totodată să îi pregătiți și pe alții să dea interviuri de succes.

Înainte de a analiza detaliile unui interviu, iată câteva sfaturi utile pentru a ști cum să abordați această formă de interacționare cu mass-media:

- Pregătiți-vă dinainte mesajele pe care doriți să le comunicați și găsiți modalități de a nu devia de la subiect de-a lungul interviului, fără să ignorați totuși întrebările venite din partea reporterului;
- Fiți succint și la obiect. Dați răspunsuri simple, dar nu excesiv simplificate. Evitați detaliile inutile, pe care publicul nu le înțelege. Nu folosiți prea multe figuri de stil, evitați jargonul profesional și terminologia juridică;
- Încercați să veniți cu cel puțin o sintagmă memorabilă, pe care publicul o va reține din interviul dumneavoastră și o va folosi ulterior pentru a transmite mai departe mesajul dumneavoastră principal;
- Ori de câte ori este posibil, dați interviul în direct și personal. Interviurile înregistrate ar putea fi editate. În cazul unui interviu prin telefon, nu aveți prea mari posibilități de a interacționa direct cu reporterul înainte sau în timpul conversației;
- Încercați să intuiți care vor fi întrebările — în special cele pe care nu le doriți — și pregătiți-vă răspunsurile dinainte;
- Verificați antecedentele și poziția reporterului și a mass-media în această chestiune, căutați ultimele interviuri și articole despre această chestiune și încercați să intuiți contextul participării dumneavoastră;
- Nu spuneți niciodată "Fără comentarii";
- Nu considerați întrebările provocatoare ca pe o dovadă de rea intenție — de obicei, aceste întrebări sunt semnul profesionalismului în jurnalistică;
- Nu vă simțiți obligat să răspundeți la o întrebare doar pentru că v-a fost adresată, totuși nu ignorați nici o întrebare. Găsiți o modalitate de a dirija delicat conversația în direcția dorită de dumneavoastră;

- Planificați cu atenție durata interviului — de obicei timpul este prea scurt pentru a spune tot ceea ce doriți, așa că încercați să vă concentrați pe mesajul dumneavoastră principal;
- Nu vă pierdeți niciodată cu firea.

5.1. Pregătirea

Pregătirea unui interviu presupune două componente principale — adunarea informațiilor și pregătirea mesajelor ce urmează a fi transmise.

Ca și în cazul oricărei alte solicitări din partea reporterilor (vezi 4.7.), înainte de a accepta invitația la un interviu, încercați să obțineți cât mai multe informații cu puțință de la solicitant. În plus, îl puteți întreba pe jurnalist care vor fi principalele întrebări ale interviului. Prea puțini vă vor spune toate întrebările, dar majoritatea vă vor spune cel puțin câteva din întrebările interviului. Cel mai probabil va trebui să intuiți dumneavoastră, care ar putea fi cele mai incomode întrebări.

- Adunați informații despre subiectul interviului, inclusiv propriile dumneavoastră declarații, interviuri și remarci mai vechi pe această temă sau alte poziții oficiale adoptate de instituția dumneavoastră în acest sens.
- Adunați știri și informații recente despre subiectul respectiv — care au fost cele mai recente evoluții în acel domeniu, cine și-a exprimat deja poziția oficială, ce opinii și puncte de vedere au fost deja prezentate publicului.
- Dacă dintr-un motiv sau altul sunteți împiedicat de prevederile legale să răspundeți la anumite întrebări, atunci analizați încă o dată cu atenție ce informații puteți și ce informații nu puteți divulga și pregătiți-vă să explicați mass-mediei și publicului larg de ce anumite informații nu pot fi furnizate la momentul respectiv.
- Elaborati-vă mesajele și principalele declarații, pe care doriți ca publicul să le rețină din interviul dumneavoastră și gândiți-vă la modalități atractive și interesante de a le transmite.
- Încercați să intuiți întrebările dificile și pregătiți eventuale răspunsuri dinainte.
- Repetați „frazele de refocalizare” care vă vor duce de la o întrebare incomodă la un răspuns dorit;
- Consultați-vă, dacă este necesar, colegii și superiorii în privința aspectelor pe care intenționați să le abordați în cadrul interviului dumneavoastră;
- Aveți în vedere partea de logistică — unde și când va avea loc interviul, când va dura întregul proces etc.
- Faceți-vă timp să vă pregătiți și să participați la interviu fără să vă grăbiți.

5.2. Interviuuri prin telefon

Interviurile prin telefon reprezintă una dintre cele mai frecvente modalități de interacțiune cu mass-media, în principal datorită simplității lor sub aspect logistic. În majoritatea cazurilor, atunci când este nevoie doar să furnizați câteva informații simple, aceste interviuri prin telefon vor economisi atât timpul dumneavoastră, cât și pe cel al reporterului. Totuși, chiar și în aceste cazuri, abordați telefoanele de la reporteri așa cum s-a menționat deja în capitolul 4.7.

Interviurile prin telefon pot fi uneori riscante. Vorbitorii neexperimentați pot aborda un interviu prin telefon ca pe o conversație normală la telefon. Jurnaliștii cu experiență, pe de altă parte, vor încerca să momească interlocutorul de la răspunsuri la întrebări ușoare la discutarea unor chestiuni dificile și controversate. Este extrem de important să conștientizați faptul că un interviu prin telefon necesită același nivel de pregătire și concentrare ca și un interviu în persoană cu reporterul, în studio.

Dacă discutați cu jurnalistul înaintea interviului, încercați să stabiliți de comun acord durata interviului. În cazul interviurilor scurte prin telefon, puteți aplica formatul unei declarații scrise (vezi punctul 3.7.). Revedeți mesajul pe care l-ați pregătit și lăsați spațiu doar pentru una sau maxim două întrebări suplimentare. În cazul unui interviu mai lung, revedeți întregul proces care v-ar permite să să intuși întrebările, să identificați eventualele întrebări incomode și pregătiți-vă răspunsurile ca și cum ați fi în studio cu reporterul.

5.3. Interviurile în studioul de televiziune

Interviurile televizate în direct reprezintă una dintre cele mai puternice modalități de a interacționa direct cu publicul, de a vă transmite mesajul direct și implicit de a vă construi o imagine pozitivă atât dumneavoastră, cât și instituției pe care o reprezentați.

Aceste interviuri vă pot aduce un mare plus de imagine, dar în același timp se pot transforma în adevărate dezastre sau pot pur și simplu să devină plictisitoare și neinteresante, așadar dezvoltarea abilităților necesare pentru a da un interviu televizat este de importanță majoră.

Iată în continuare câteva puncte principale, pe care le puteți lua în considerare pentru a fi capabili să pregătiți și să dați un interviu televizat cât mai bun:

Considerente înainte de a accepta interviul

- ✓ Deși în general orice invitație de a participa la o emisiune televizată în direct ar trebui considerată o ocazie excelentă și nu ar trebui refuzată cu ușurință, totuși există unele considerații pe care ar trebui să le analizați înainte de a o accepta:
- ✓ Care este subiectul emisiunii respective? Sunteți familiarizat cu acesta? Reporterii și producătorii de televiziune au propriile lor liste de contact. S-ar putea să vă sune pe dumneavoastră, pentru că nu au pe altcineva cu experiență

necesară în domeniul respectiv sau pentru că nu au acces la persoana care ar fi cea mai bună alegere pentru interviu în cauză. Evaluați-vă cunoștințele despre subiectul respectiv și gândiți-vă dacă nu ar fi mai bine să recomandați pe altcineva care ar putea transmite mesajul instituției mai bine decât dumneavoastră. Dacă sugerați un vorbitor alternativ adecvat, presa ar putea accepta această propunere, fără să mai întrebe de motivele neparticipării dumneavoastră. Totuși, în cazul în care sugerați o altă persoană, asigurați-vă că respectiva persoană este disponibilă și dornică să ia în considerare un interviu televizat.

- ✓ Ce parte a subiectului va aborda interviul? Nu uitați că jurnaliștii sunt învățați să vă spună cât mai puțin cu putință despre interviu, pentru a vă stârni astfel interesul. Subiectul interviului vă va fi prezentat foarte pe larg, ceea ce ulterior îi va permite jurnalistului să vă adreseze o gamă largă de întrebări. Încercați să vă dați seama dinainte care va fi subiectul exact al interviului și totodată dacă dețineți cunoștințele necesare pentru a putea dezbate aceste chestiuni.
- ✓ Cum este programul — cum va fi abordat subiectul? Emisiunile TV au stiluri și formate diferite. Ele pot aborda tema respectivă în profunzime sau doar superficial, în scopuri serioase sau doar pentru divertisment. Talk show-urile politice și revistele de lifestyle vor avea o abordare complet diferită a persoanelor pe care le interviează. Este important să cunoașteți dinainte care este abordarea emisiunii asupra tematicii respective și aveți în vedere acest aspect atunci când luați o hotărâre.
- ✓ Care este publicul țintă? Un interviu este întotdeauna o ocazie de a vă adresa direct publicului, însă fiecare emisiune are un anumit public. Dacă doriți să comunicați eficient cu publicul, trebuie să știți dinainte în ce categorie se încadrează acesta. Agențiile specializate efectuează sondaje de audiență în mod frecvent. Informațiile din respectivele sondaje vă pot oferi o imagine relativ exactă nu doar în privința numărului de telespectatori, dar și a datelor demografice — media de vârstă, nivel de educație, sex etc. Dacă doriți să vă faceți auzit, atunci este important să folosiți limbajul specific publicului respectiv și să vă ajustați astfel mesajul la interesul și nivelul de înțelegere corespunzătoare.
- ✓ Cum veți beneficia dumneavoastră și instituția dumneavoastră de pe urma acestui interviu? Ce obiective specifice veți putea astfel îndeplini în privința politicii dumneavoastră PR? Poate acest lucru să vă ajute să îmbunătățiți relațiile dumneavoastră cu alte instituții sau cu grupurile țintă?
- ✓ Cum ar putea acest interviu să vă prejudicieze imaginea dumneavoastră sau a instituției dumneavoastră? Care ar putea fi riscurile și efectele negative ale participării dumneavoastră la respectivul interviu?
- ✓ Care vor fi întrebările adresate? În această etapă, înainte de a accepta efectiv să participați la interviu, este greu să vă imaginați toate întrebările posibile, însă le puteți întui și analiza pe cele principale.

- ✓ De ce v-au invitat tocmai pe dumneavoastră? Veți fi în rolul pozitiv sau în rolul acuzatului? Cele două roluri necesită pregătiri diferite din partea dumneavoastră și vor urmări obiective diferite.
- ✓ Cine este moderatorul — un Rottweiler sau o pisicuță? Stilul și caracterul moderatorului joacă un rol decisiv în calitatea interviului. Persoanele mai puțin experimentate au tendința de a prefera moderatori “mai blânzi” care să nu adreseze întrebări prea dificile și care să nu insiste în obținerea unui anumit răspuns cu orice preț. Totuși, aveți grijă: câteodată un moderator “mai blând” poate fi mai dificil decât unul cu adevărat dur și dificil. Dacă nu sunt stimulate și antrenate suficient, persoanele care dau interviuri pot să se relaxeze, își pot pierde concentrarea și riscă astfel să plictisească publicul, ceea ce adesea poate fi echivalent cu un eșec. Din contră, “rottweilerii” pot ajuta persoana intervievată să se concentreze și să acționeze mult mai bine. Dacă sunteți pus sub presiune de un moderator extrem de agresiv, de asemenea veți dobândi un avantaj psihologic în ochii publicului — oamenii au tendința de a se coaliza cu cei care sunt atacați pe nedrept.
- ✓ Cine altcineva va mai participa și cum? Talk-show-urile au mai mulți invitați. Unii dintre aceștia pot participa sub o formă sau alta la segmentul la care ați fost invitat. Înainte de a accepta să participați, este necesar să aflați cine altcineva este sau va mai fi invitat să discute subiectul cu dumneavoastră sau cu moderatorul.
- ✓ Care este formatul emisiunii? Va fi un interviu față în față doar cu moderatorul sau vor avea loc discuții și cu alți invitați? Cât va dura participarea dumneavoastră efectivă? Veți vorbi primul sau ultimul în privința chestiunii abordate? Veți putea interacționa și cu ceilalți participanți?
- ✓ Sunteți invitat la o emisiune în direct sau la una înregistrată? Dacă emisiunea este înregistrată, atunci există pericolul ca intervențiile dumneavoastră să fie editate ulterior. O emisiune în direct este mult mai indicată decât una înregistrată și pentru că transmisiunea în direct are capacitatea de a concentra mai mult participanții.
- ✓ Dacă este o emisiune înregistrată, va fi editată ulterior? Vor menține contribuția dumneavoastră (nu vă bazați pe asta)? Rețineți că unele emisiuni sunt înregistrate pentru că e mai convenabil și nu vor fi editate ulterior. Interesați-vă dinainte în privința statutului emisiunii — la care sunteți invitat să participați.
- ✓ Unde, când și pentru cât timp va fi necesară prezența dumneavoastră? Aveți timpul necesar să vă pregătiți și să ajungeți acolo la timp?

După ce ați răspuns la toate aceste întrebări, hotărâți să participați la interviu. Iată ce trebuie să faceți în continuare:

Pregătiri după acceptarea interviului.

- ✓ Analizați tematica interviului încă o dată, cât mai aprofundat cu putință.

Verificați ultimele evoluții în domeniu, alte interviuri date în presă, cele mai recente știri, pozițiile oficiale ale altor instituții etc. Pregătiți documente sau date tehnice pe care doriți să le folosiți sau să le prezentați.

- ✓ Alegeți-vă mesajele. Rețineți că publicul nu va reține mai mult de trei mesaje de la un singur interviu, așadar pregătiți doar trei mesaje sau chiar mai puțin. În ceea ce privește conținutul, mesajele dumneavoastră ar trebui să corespundă obiectivelor instituției și strategiei dumneavoastră de presă. În ceea ce privește stilul și formatul, mesajul trebuie să respecte cerințele descrise în capitolele 2.2. — 2.5.
- ✓ Intuiți întrebările. Jurnalistul vă va comunica unele din cele de bază, încercați să vedeți în ce direcție se îndreaptă aceste întrebări și alcătuiți o listă cu alte întrebări posibile. În special, faceți o listă cu întrebările “incomode” și repetați răspunsurile dumneavoastră. Rețineți faptul că, înainte de toate, trebuie să găsiți modalități de a vă transmite mesajele fără a ignora întrebările ce vă vor fi adresate.
- ✓ Nu memorați răspunsurile; acest lucru va părea artificial și lipsit de sinceritate la televizor.
- ✓ Nu folosiți clișee.
- ✓ Evitați pe cât posibil termeni juridici sau jargonul profesional. Acolo unde termenii juridici sunt necesari pentru precizia exprimării, explicați publicului pe scurt termenul respectiv în contextul folosit de dumneavoastră.
- ✓ Răspunsurile dumneavoastră trebuie să fie scurte și la obiect, dar nu simplificați lucrurile prea mult. Răspunsurile lungi și complicate ar putea să nu fie înțelese bine de public, dar răspunsurile prea simplificate vor părea disprețuitoare și nu vor fi apreciate nici ele.
- ✓ Repetați modurile de a include propriile mesaje în interviu fără a sări peste întrebări.
- ✓ Când vă formulați răspunsurile, rețineți că oamenii sunt interesați de rezultate, nu de eforturile depuse, obstacole sau promisiuni.

Impresia generală a telespectatorilor se bazează pe trei componente — 70% prezență, 20% atitudine și doar 10% conținut (cuvinte), deci felul în care arătați și în care vă comportați la televizor este de fapt mai important decât ceea ce spuneți. Imaginea dumneavoastră e purtătoarea mesajului, care fie va potența, fie va împiedica publicul să audă ceea ce aveți de spus. Iată câteva sfaturi despre cum să vă pregătiți pentru o apariție la televiziune:

- ✓ Fiți îmbrăcat bine, însă nu exagerat de elegant. Costumul de afaceri standard este mult mai adecvat decât o ținută oficială sau de seară. Îmbrăcămintea non formală poate fi purtată doar dacă e o parte a mesajului — dacă de exemplu, doriți să afișați o imagine degajată și în afara serviciului.
- ✓ Bărbații trebuie să fie proaspăt bărbierii și tunși recent. Talk show-urile de obicei arată publicului doar niște “capete vorbitoare” și orice mic detaliu din

înfățișarea dumneavoastră, care în situațiile cotidiene de comunicare ar putea trece neobservat, va fi atent analizat în timpul interviului.

- ✓ Telespectatorii asociază o persoană cu barbă cu o atitudine de rebel și o barbă de două zile trebuie afișată doar de un pop star.
- ✓ Adoptați o îmbrăcăminte conservatoare, dar nu demodată.
- ✓ Doamnele ar trebui să evite accesoriile sau bijuteriile prea încărcate. Acestea distrag privirea și adesea telespectatorii își vor concentra atenția asupra lor.
- ✓ Nu purtați haine în dungi sau carouri — fac ca imaginea dv. să „tremure” la televizor și poate de asemenea distrage atenția telespectatorilor.
- ✓ Evitați combinațiile de alb și negru sau alte culori contrastante. Negrul vă va face tenul să pară palid și va crea impresia că sunteți stresat și nesigur pe dumneavoastră. Albul va străluci în lumina puternică a studioului de televiziune în nuanțe de verde, roz și albastru și vă va face fața să pară foarte închisă. Culoarele tipătoare sau contrastante distrag prea mult atenția de la expresia dumneavoastră. Atunci când vă alegeți ținuta vestimentară pentru o apariție la televiziune, folosiți nuanțe de albastru, gri, bej sau culori pastelate. Dacă doriți să adăugați o pată de culoare, atunci folosiți mici trucuri vestimentare — în cazul bărbaților, o cravată în culori puțin mai vii și cazul femeilor, o eșarfă colorată discret sau o broșă.

Pregătiri imediat înaintea interviului

- ✓ Înainte de a vă îndrepta spre postul de televiziune, verificați dacă au apărut știri legate de interviul dumneavoastră, s-ar putea ca moderatorul să vă ceară să le comentați sau ați putea să le folosiți ca ilustrare recentă sau punct în comentarii.
- ✓ Luați-vă o marjă suficientă de timp pentru a ajunge la studioul de televiziune înainte de începerea emisiunii — veți avea nevoie de timp pentru a vă adapta la mediu și a vă concentra asupra sarcinii.
- ✓ După ce ați ajuns la postul de televiziune, cereți producătorului orice materiale noi pe care ar trebui să le comentați — cărți, interviuri, publicații, articole, rapoarte etc., care au fost incluse în program după ce ați acceptat să participați.
- ✓ Nu consumați băuturi alcoolice, nu fumați. Televiziunea amplifică puternic starea de spirit și comportamentul oamenilor și chiar cantități mici de alcool pot părea inacceptabile la televizor. Alcoolul vă poate calma, dar în același timp vă poate încetini reacțiile și capacitatea de concentrare și trebuie evitat categoric înainte de o apariție la televizor. Dacă fumați chiar înainte de interviu, o modalitate frecventă de calmare pentru fumători, veți avea o voce răgușită chiar de la primele cuvinte.
- ✓ Permiteți machiajul de televiziune. Doamnele de obicei obiectează atunci când se pune problema machiajului suplimentar, dat fiind faptul că s-au machiat deja în ziua respectivă, iar domnii sunt din principiu împotriva ideii de machiaj. Totuși, pentru televiziune machiajul este necesar, altfel fața

dumneavoastră poate apărea transpirată în lumina puternică a reflectoarelor. Intensitatea luminii vă va da aparența transpirației, iar publicul va interpreta acest lucru ca un semn de tensiune.

- ✓ Cereți moderatorul să vă indice eventual prima întrebare și interesați-vă cu privire la lungimea ultimelor dumneavoastră luări de cuvânt. Cel mai probabil, aceste două secvențe ale participării dumneavoastră vor rămâne în amintirea publicului.
- ✓ Înainte de a lua loc pentru interviu, obișnuiți-vă cu lumina din studio, pentru a nu fi nevoit să clipiți prea des atunci când începe emisiunea. Rugați asistentul de producție să vă ducă în studio cu câteva minute înainte de a intra în emisie.
- ✓ Cât timp vă aflați în studioul de televiziune, înainte și după interviul propriu-zis, aveți grijă la așa numitul efect "Big Brother" — o cameră de filmare ascunsă sau un microfon ar putea să înregistreze orice mișcare sau reacție a dumneavoastră, astfel încât încercați pe cât posibil să vă păstrați calmul, să nu gesticulați și să nu vorbiți.

În direct

- ✓ Pe măsură ce interviul se apropie de început, reamintiți-vă obiectivul dumneavoastră principal și mesajele cheie pe care doriți să le transmiteți. Acesta este de altfel motivul pentru care vă aflați acolo, deci încercați să nu vă pierdeți concentrarea din cauza ambianței, a celorlalți participanți sau a știrii anunțate la televizor înainte de a vă veni rândul.
- ✓ Chiar și cei mai experimentați vorbitori pot suferi uneori de trac. Respirați profund înainte de a începe să vorbiți. În același timp, pregătiți-vă cuvintele de deschidere. Atunci când vă vine rândul, veți avea mai multă încredere în dumneavoastră și orice presiune a unei discuții în direct va fi risipită.
- ✓ Stați drept, nu vă aplecați în față, nici nu vă sprijiniți de capătul scaunului. Țineți-vă capul drept.
- ✓ Dacă țineți neapărat să încrucișați mâinile, atunci puneți-le una peste cealaltă. Nu țineți mâinile sub masă — poate părea că ascundeți ceva.
- ✓ Uitați-vă la interlocutorul dumneavoastră, ca într-o conversație normală. Nu încercați să vă uitați la cameră sau la altcineva din studioul de televiziune.
- ✓ Se obișnuiește să priviți la cameră doar atunci când persoana cu care vorbiți nu se află în aceeași încăpere — ca în cazul unei transmisiuni în direct de la fața locului.
- ✓ Vorbiți cu o tonalitate normală, aveți grijă să pronunțați fiecare cuvânt clar.
- ✓ Vorbiți natural, încet. Nu vă emoționați prea tare.
- ✓ Răspundeți la fiecare întrebare. La început, dați răspunsul în linii mari, și abia apoi detaliile.
- ✓ Gândiți-vă — nu vă grăbiți. Este permis și totodată recomandat să faceți câte o pauză.

- ✓ Atunci când nu doriți să răspundeți la o întrebare — fie pentru că este prea “dificilă” sau “incomodă”, sau pentru că v-ar devia de la mesajul dumneavoastră inițial, găsiți oricum o modalitate de a evita răspunsul fără a ignora totuși întrebarea. Unele astfel de modalități ar putea fi fraze de genul:
 - “Aceasta este o întrebare foarte importantă, pentru a putea să răspund în mod corect, permiteți-mi să o pun într-un context anume.”
 - “Nu se poate da un răspuns precis la întrebarea dumneavoastră, dar permiteți-mi să vă împărtășesc opinia mea personală în această privință.”
 - “Părerea dumneavoastră (a colegului, a oponentului dumneavoastră) este importantă, dar cel mai important aspect în această privință ar fi ...”
- ✓ O tehnică frecventă a moderatorilor este să parafrazeze cuvintele dumneavoastră și să le dea un alt înțeles. În cazurile în care moderatorul vă interpretează greșit, interveniți politicos și spuneți: “Nu, nu am spus așa ceva. De fapt, ceea ce am spus a fost ...” și apoi repetați și accentuați mesajul dumneavoastră.
- ✓ Moderatorii neexperimentați sau agresivi ar putea uneori să vă bombardeze cu diverse întrebări și afirmații. Deși pare dificil, aceasta este de fapt o situație în care puteți alege întrebările la care să răspundeți și mai ales în ce ordine. Începeți prin a spune: “Au apărut multe întrebări în discuție, așadar permiteți-mi vă rog să răspund la fiecare întrebare în parte, începând cu ...” și apoi alegeți întrebarea care se apropie cel mai mult de mesajul pe care doriți să-l transmiteți.

Comportamentul și atitudinea într-un studio de televiziune

- ✓ Dacă vă adresați moderatorului pe nume, faceți acest lucru într-o manieră formală, chiar dacă să presupunem că vă cunoașteți foarte bine de mult timp;
- ✓ Pregătiți-vă întotdeauna notițe. Scrieți-le lizibil, cu litere mari, pe partea de sus a unei pagini, astfel încât să nu fie nevoie să vă aplecați prea mult atunci când vă uitați la ele. Nu le ascundeți — nu este nimic rău în a vă uita la notițele dumneavoastră din când în când;
- ✓ Dacă doriți să prezentați un document anume, arătați-l întâi asistentului de producție. Nu încercați să prezentați documentele în fața camerei. Atunci când apare momentul oportun, rugați moderatorul să prezinte documentul respectiv telespectatorilor;
- ✓ Aduceți-vă aminte că imaginea dumneavoastră este cea care contează mai mult decât cuvintele dumneavoastră;
- ✓ Păstrați-vă calmul și stăpânirea de sine;
- ✓ Zâmbiți, nu vă pierdeți cu firea;
- ✓ Preluati inițiativa, nu luați o atitudine defensivă;
- ✓ Aveți grijă la limbajul corpului — gesturile și mimica sunt foarte importante la televizor;

- ✓ După ce interviul se termină, rămâneți pe loc, până când vi se spune că vă puteți ridica;
- ✓ Faceți o înregistrare proprie, pentru a putea astfel să vă revedeți prestația și să o îmbunătățiți pe viitor.

5.4. Interviul la fața locului

Există două diferențe majore între interviul la un studio TV și un interviu la fața locului (în biroul dumneavoastră, la o manifestare sau conferință oficială, etc.). Cel mai probabil, interviul va fi înregistrat (și editat ulterior) și veți putea alege locația interviului chiar dumneavoastră.

Ca la orice interviu înregistrat, aflați dinainte cât va dura acesta în varianta sa finală televizată. Dacă este vorba doar de o declarație scurtă pentru știrile de seară, rețineți că acest interviu va dura nu mai mult de 10 — 20 de secunde. Aflați tema acestor întrebări, pregătiți-le din timp și încercați să vă limitați răspunsurile la 10 — 20 de secunde. În limbajul specializat al televiziunii, aceste scurte declarații sunt numite "inserturi" sau comentarii scurte. Acestea nu permit editări și vor transmite direct mesajul către telespectatori. Dacă durata interviului dumneavoastră televizat va fi mai lungă, pregătiți-vă și comportați-vă ca în cazul unui interviu într-un studio TV. Încercați întotdeauna să vorbiți cât de mult va dura interviul transmis, acest lucru vă va conferi un control mai bun asupra mesajului.

Alegerea locației interviului se face uneori de către cameraman sau producătorul de teren, dar puteți totuși să participați activ în acest proces de selecție sau puteți chiar să alegeți locația interviului. Interviurile în spatele unui birou sugerează ideea unui birocrat tipic, deci este bine să vă gândiți la o altă locație atractivă legată de munca dumneavoastră — un loc interesant din interiorul căderii, în fața calculatorului, în fața stemei instituției dumneavoastră etc. Imaginile cu steagul național sau steagul UE în spatele dumneavoastră ar trebui rezervate exclusiv pentru ocaziile foarte solemne sau oficiale.

Uneori, s-ar putea să fiți interviuat în biroul dumneavoastră de către moderator, care se află în studioul de televiziune, la mulți kilometri distanță. În acest caz, vă adresați moderatorului, vorbind direct la cameră.

5.5. Ambuscadele

Ambuscadele reprezintă scenariul de coșmar al departamentului de relații cu presa. Presa vă așteaptă chiar la ușă atunci când vă doriți mai puțin și vă va bloca orice cale de ieșire când veți dori să vă retrageți. Televiziunea adoră astfel de instantanee: imagini cu oameni care fug pe un coridor sau care încearcă să se ascundă în spatele unor dosare, genți sau uși sau care țipă la cameraman sau reporter să fie lăsați în pace. Dacă trimiteți paznicii, situația poate deveni chiar mai urâtă, ceea ce vă poate pune într-o situație și mai neplăcută, deci gândiți-vă la alte modalități de a rezolva astfel de situații.

Nu uitați următorul aspect: dacă invocați dreptul constituțional de a nu fi filmat sau înregistrat fără consimțământul dumneavoastră, s-ar putea să nu vă fie de nici un folos, ba chiar din contră: telespectatorii vor crede astfel că într-adevăr aveți ceva important de ascuns.

Câteva sfaturi practice despre modalitatea optimă de a vă descurca în cazuri de “ambuscadă”:

- ✓ În primul rând, încercați să intuțiți și implicit să preveniți situațiile de ambuscadă. Ambuscadele apar de obicei când este o lipsă acută de informații despre o știre senzatională. Dacă furnizați informațiile necesare la timp, ambuscadele vor deveni de-a dreptul inutile. În eventualitatea în care anumite informații nu pot fi divulgate la timpul respectiv, atunci informați mass-media în această privință și spuneți-le când anume vor putea fi divulgate respectivele informații;
- ✓ În cazurile în care comunicarea cu mass-media nu este de dorit, dar perspectiva unei ambuscade pare foarte posibilă, atunci pregătiți-vă dinainte discursul, precum și comportamentul pe care să îl adoptați în cazul în care veți fi “prins”;
- ✓ Nu improvizați. Reporterul vă va întinde diverse capcane, în speranța că vă va prinde cu un răspuns neelaborat. Fiți pregătit totuși cu câteva cuvinte și nu improvizați răspunsuri pe care nu sunteți în măsură să le dați;
- ✓ Încercați să nu vă pierdeți controlul. Atunci când vă încolțesc, reporterii se așteaptă din partea dumneavoastră la o reacție nervoasă. Dacă veți fi agreabil cu ei, îi veți surprinde cu siguranță și vă va face să păreți încrezător și sigur pe dumneavoastră;
- ✓ Încercați să nu lungiți întâlnirea prea mult. Pășiți în altă cameră (dar nu vă întoarceți în cea din care tocmai ați ieșit), îndreptați-vă spre un lift sau o mașină. Nu spuneți niciodată “fără comentarii”. Replica “Mi-e teamă că nu am acum informații noi în această chestiune” înseamnă cam același lucru, dar nu sună la fel de defensiv și nu vă va face să păreți vinovat. Repetați același lucru în timp ce vă îndepărtați de locația interviului. Vorbiți despre aspectele de logistică și procedurale, nu despre conținut.
- ✓ Atunci când vă aflați într-o situație de ambuscadă, este deja prea târziu să fugiți sau să vă ascundeți. Gândiți-vă cum ar arăta o astfel de scenă la televizor și acționați calm și cu demnitate.

Interviurile în situații de ambuscadă sunt rareori succese, și minimalizarea daunelor este cel mai bun lucru care se poate face, deci în astfel de cazuri e necesar să analizați cum să le preveniți din capul locului.

Situația de criză ... în comunicare.



Un șef mult prea încrezător în sine și-a adunat odată angajații și le-a spus:
"De acum înainte, nu vreau să mai aud nimic de probleme – noi avem doar oportunități".
Săptămâna următoare, un angajat umil vine la biroul șefului și îi spune:
"Șefule, ne confruntăm cu o oportunitate de nerezolvat".

6. Comunicarea în situații de criză

*Un șef mult prea încrezător în sine și-a adunat odată angajații și le-a spus:
"De acum înainte, nu vreau să mai aud nimic de probleme —
noi avem doar oportunități".*

*Săptămâna următoare, un angajat umil vine la biroul șefului și îi spune:
"Șefule, ne confruntăm cu o oportunitate de nerezolvat".*

Crizele sunt inevitabile în viața oricărei instituții. Deși cauzele lor pot fi extrem de diverse, toate crizele au o trăsătură comună — împiedică buna funcționare a instituției și, dacă nu sunt soluționate prin măsuri urgente, pot distruge imaginea publică a acesteia pentru mult timp.

Fiecare criză este diferită și conținutul ei imprevizibil. Singurul lucru cu adevărat previzibil este faptul că mai devreme sau mai târziu, orice instituție se va confrunta cu o situație de criză. Felul în care vă descurcați într-o astfel de situație reprezintă unul dintre cele mai provocatoare aspecte pentru instituției în general, și pentru responsabilul PR în special.

Diverse crize pot avea aspecte comune, însă a le trata pe toate la fel este o greșeală majoră. Crizele pot fi clasificate în trei mari categorii și fiecare trebuie tratată în mod diferit. Concret, există crize funcționale, crize de campanie negativă și crize de imagine.

O **criză funcțională** este rezultatul unor probleme majore în funcționarea instituției — activitate ineficientă, lipsă de resurse umane sau materiale, suprasolicitare cu sarcini prea dificile, chiar și accidente, incendii sau dezastre naturale.

O situație de **criză datorată unei campanii negative** este rezultatul unei acțiuni deliberate din partea unui terț, menite să atace performanțele, politica sau integritatea instituției pe care o reprezentați.

O **criză de imagine** este legată de atitudinea și comportamentul unei persoane din conducerea instituției dumneavoastră — corupție, fraudă, incompetență, comportament necorespunzător etc.

Dacă nu este tratată cu atenția cuvenită, criza funcțională poate degenera ușor într-o criză de imagine, deoarece demonstrează incapacitatea conducerii instituției de a soluționa problemele apărute. Situațiile de criză datorate unei campanii negative de asemenea pot conduce la crize de imagine, dacă nu sunt soluționate la timp în mod profesionist — pur și simplu deoarece mesajul negativ va prevala în rândul opiniei publice.

În toate cele trei cazuri, instituția trebuie să reacționeze în mod profesionist, ceea ce este imposibil fără elaborarea în prealabil a unui plan de comunicare în situații de criză.

6.1. Planul de comunicare în situații de criză

Dacă eșuați în planificare, atunci planificați să eșuați!

Planificarea prevenirii unei situații de criză este asemănătoare planificării prevenirii unui incendiu într-o clădire. Pentru a reacționa în mod eficient, trebuie să aveți stabilit un plan clar de acțiune, precum și o distribuire a responsabilităților și sarcinilor printre

actorii cheie. Este deja prea târziu să vă organizați planul de apărare o dată ce incendiul s-a declanșat.

Câțiva din pașii pe care ar trebui să îi respectați pentru a fi pregătiți cu adevărat pentru o situație de criză:

- ✓ Creați o echipă de urgență, ceea ce oricum sună mai bine decât o echipă de criză. Echipa respectivă ar trebui să includă următoarele persoane: directorul general, purtătorul de cuvânt, alți directori importanți, șeful serviciului de securitate, un secretar, personal tehnic și recepționera/operatora de la centrala telefonică);
- ✓ Numiți un lider al acestei echipe de urgență. Ideal, acesta ar trebui să fie persoana cu funcția cea mai înaltă din cadrul instituției;
- ✓ Numiți un purtător de cuvânt pentru situații de criză — acesta ar putea fi diferit față de purtătorul de cuvânt al instituției în general. Totuși, este bine să aveți în vedere faptul că în situații de criză, mass-media va dori să ia legătura nu doar cu purtătorul de cuvânt, ci și cu șeful instituției;
- ✓ Este indicat să aveți o organigramă foarte bine definită și instruiți tot personalul despre felul în care ar trebui să reacționeze în caz de urgență;
- ✓ Efectuați simulări anual, sub comanda directorului general;
- ✓ Elaborati un sistem permanent de alertă pentru echipa de urgență — număr de telefon personal, număr de telefon mobil, adrese de contact;
- ✓ Crizele sunt momentele când veți culege roadele bunei dumneavoastră relații cu mass-media. Veți avea atunci nevoie de încrederea și sprijin din partea reporterilor apropiați instituției dumneavoastră, fundamente ale unor relații construite și susținute de-a lungul anilor;
- ✓ Doar două persoane ar trebui să vorbească în timpul unei situații de criză — liderul numit al echipei de urgență și purtătorul de cuvânt. Este extrem de important să rețineți faptul că în situații de criză instituția dumneavoastră ar trebui să aibă o singură voce reprezentativă și ar trebui să reacționeze la “atacurile” mass-media în mod coordonat.

6.2. Abordarea atitudinii de negare a crizei

Oamenii din domeniul PR de obicei detectează o situație de criză destul de repede, dar nu și superiorii lor. Persoanele din conducere și poziții înalte urăsc efectiv situațiile de criză. În plus, aceștia au agende de lucru extrem de încărcate și nu sunt încântați de perspectiva de a anula totul pentru a se ocupa de o criză. Pe de altă parte, dacă instituția nu recunoaște situația respectivă de criză și nu se mobilizează în sensul soluționării ei, nu va fi capabilă să reacționeze corespunzător — deci, principala sarcină a reprezentantului PR este să convingă conducerea instituției de existența unei crize și implicit să o mobilizeze pentru a putea astfel depăși respectiva situație.

În fazele inițiale, atunci când de exemplu a apărut doar o singură știre negativă în presă, este greu să recunoașteți dumneavoastră și să convingeți pe altcineva de iminența unei situații de criză. Încercați să vă imaginați care ar putea fi următorul articol. Dacă

știrea reprezintă potențial de a se dezvolta într-o serie de articole mult mai defăimătoare, atunci situația de criză este inevitabilă și ar trebui să începeți deja să acționați.

S-ar putea să dureze mai mult până reușiți să convingeți conducerea instituției de existența unei situații de criză. Explicați-i directorului sau președintelui instituției care ar putea fi urmările acestei crize, cum ar putea mass-media să exploateze respectiva știre, de unde ar putea să provină, despre ce tip de criză este vorba și cum ar putea ea să afecteze imaginea instituției, în general (și a conducerii instituției, implicit). Dacă metoda nu funcționează, găsiți pe altcineva să îi explice directorului întreaga situație — persoana respectivă poate fi fie din cadrul, fie din afara instituției, dar este obligatoriu o persoană în care directorul are deplină încredere.

6.3. Abordarea presei în situații de criză

Atunci când criza a izbucnit și directorul instituției a recunoscut-o și a mobilizat resursele necesare pentru soluționarea ei, puteți începe să implementați planul de comunicare în situații de criză. Iată în continuare principalii pași pe care ar trebui să îi luați într-o astfel de situație:

- ✓ Reuniți echipa;
- ✓ Informați membrii echipei;
- ✓ Revedeți planul general de situații de urgență și adaptați-l la situația actuală;
- ✓ Revedeți și actualizați fișele postului pentru fiecare, cine, ce și când va face;
- ✓ Adunați și evaluați toate faptele problemei;
- ✓ Luați măsurile necesare pentru a controla daunele deja aduse și de asemenea luați măsuri preventive;
- ✓ Inițiați o investigație internă a faptelor. În această fază, este mult mai important să identificați corect faptele — va fi timp suficient mai târziu să găsiți și vinovatul;
- ✓ Fiți sincer și deschis față de mass-media. Orice urmă de îndoială sau ezitare în relațiile cu mass-media într-o situație de criză vor sugera vinovăție;
- ✓ Reacționați cât mai repede cu putință; altfel va trebui să explicați și tărăgănarea faptelor;
- ✓ După ce ați adunat toate faptele existente, elaborați o declarație inițială pentru mass-media.

Declarația inițială ar trebui să includă:

- Evaluarea clară a celor întâmplate, faptele așa cum le vedeți dumneavoastră;
- Dacă sunt implicate victime umane, arătați compasiune pentru acestea și pentru familiile lor;
- Explicați pașii și măsurile pe care le-ați luat deja — începutul investigației interne și măsurile preventive implementate;
- Acceptați-vă greșelile (în cazul în care într-adevăr vă faceți vinovat de situație respectivă); nu încercați să aruncați vina asupra altcuiva. Dacă vă

acceptați greșelile, ceea ce veți declara ulterior va apărea mai credibil în ochii publicului;

- Nu începeți declarația inițială prin negarea faptelor negative;
 - Dacă presa a publicat vreun aspect neadevărat, atunci rectificați-l cu grijă în finalul declarației dumneavoastră.
- ✓ Elaborați o fișă de date despre instituția dumneavoastră — aceasta ar trebui să fie pregătită dinainte, deoarece unii oameni s-ar putea să audă acum pentru prima dată de dumneavoastră. Aceasta va fi folosită de mass-media pentru a furniza informații generale despre instituția dumneavoastră, atunci când face publică respectiva criză.

Fișa de date trebuie să includă următoarele elemente:

- Denumirea oficială, funcțiile legale, scopul și obiectivul principal;
 - Numele liderului, experiența sa în cadrul instituției;
 - O listă foarte scurtă a celor mai importante și recente evenimente — cazuri cunoscute de succes;
 - Unele date statistice de bază;
 - Elaborați această listă succint și la obiect — va apărea ca paragraf de fundal al articolului, nu ca articol separat. Scopul său este de a plasa evenimentul actual de criză într-o listă lungă de activități normale și de succes.
- ✓ Stabiliți și impuneți reguli de comunicare cu mass-media. Mai presus de orice, acest lucru înseamnă să stabiliți bine logistica contactelor dumneavoastră cu mass-media în perioade de criză. Nu este vorba despre ceea ce veți spune — ci când, unde și cine va furniza informația. Dacă mass-media știe când să se aștepte la următoarea declarație, atunci nu vă va mai agasa în permanență cu telefoane și veți avea în felul acesta timp să vă pregătiți mai bine răspunsurile.

Este imposibil să stabiliți reguli universale în privința conținutului comunicărilor dumneavoastră. Regulile specifice diferă de la un tip de criză la altul, dar există unele linii directoare în privința conținutului și a stilului optim pe care puteți să le adoptați în majoritatea cazurilor:

- Fiți primul cel care anunță veștile rele despre dv.. Dacă sunteți convins că știrile respective va deveni publică, atunci este mai bine să faceți chiar dumneavoastră acest lucru. Aceasta vă va da un dublu avantaj considerabil într-o situație și-așa suficient de complicată: în primul rând, cine are inițiativa comunicării știrilor negative are totodată și privilegiul interpretării; în al doilea rând, dacă anunțați chiar dumneavoastră știrile respective vă va scuti de incomoda întrebare: "de ce v-ați ascuns până acum?"
- Adoptați o atitudine pozitivă. Deși poate părea imposibil, încercați să formulați un mesaj pozitiv chiar și situații de criză. De exemplu, în loc să spuneți "Afirmațiile împotriva noastră sunt false și rău intenționate", mai bine spuneți "Am început deja o investigație internă riguroasă în această

privință și vom comenta poziția noastră oficială atunci când vor fi stabilite faptele”;

- Înregistrați fiecare declarație sau interviu. Veți avea nevoie de ele pentru a formula răspunsul dumneavoastră;
- Păstrați-vă stăpânirea de sine. Dacă lipsa totală de reacție într-o situație de criză poate duce la un dezastru, nici reacția excesivă nu este o idee bună, deoarece poate trăda o stare de nervozitate și poate sugera vina dumneavoastră;
- Mai mult decât de obicei, evitați categoric conflictele și certurile cu mass-media;
- Aveți grijă la limbajul trupului, ațișai o imagine profesionistă;
- Evitați orice element de retorică, ce ar putea fi interpretat greșit; concentrați-vă asupra mesajului dumneavoastră și găsiți diverse modalități de a-l repeta;
- Nu răspundeți la întrebări de genul “ce-ar fi dacă...” — nu răspundeți la întrebări ipotetice — reformulați-le, corectați-le și abia apoi răspundeți la ele;
- Nu oferiți “opinii sau păreri personale” — într-o situație de criză acest lucru ar sugera faptul că nu sunteți de acord cu poziția instituției dumneavoastră;
- Amintiți-vă faptul că instituția trebuie să aibă o singură voce!
- După ce a trecut răul mai mare, planificați interviuri către mass-media pentru a explica ce anume nu a mers;
- Analizați, revedeți și puneți în practică.

6.4. Abordarea crizelor funcționale

O criză funcțională este adesea rezultatul unei disfuncții în cadrul instituției — activitatea ineficientă, lipsa de resurse umane sau materiale, suprasolicitarea cu sarcini prea dificile, chiar accidente, incendii sau dezastru naturale. Atunci când zvonuri despre aceste probleme ajung la urechile presei, încă nu se poate vorbi de o criză de imagine și reacția promptă într-o astfel de situație vă va ajuta să evitați o eventuală criză majoră de imagine pentru instituția dumneavoastră.

Analiza și soluționarea unei crize funcționale nu țin doar de competența purtătorului de cuvânt. Instituția trebuie la rândul său să ia anumite măsuri, pentru a soluționa o criză funcțională. Relațiile cu mass-media pot părea un aspect important în situații de criză funcțională, dar reprezintă totuși doar un aspect, care ar trebui să fie susținut de și să meargă mână în mână cu măsurile practice luate de instituție pentru a contracara efectele negative ale crizei funcționale.

Principiul de bază într-o astfel de situație: acționați rapid și hotărât pentru a rezolva problemele și a disemina informațiile cât mai detaliat cu putință în privința măsurilor luate și a rezultatelor obținute până acum;

- ✓ Păstrați legătura cu mass-media. Multe persoane și instituții comit greșeala de

închide liniile de comunicare cu mass-media în primele ore ale unei crize. Acest comportament poate duce și la alte probleme — reporterii vor interpreta greșit această atitudine. Dacă situația de criză este cu adevărat una funcțională, tot ceea ce trebuie să faceți este să implementați planul dumneavoastră în situații de urgență. Furnizați pe tot parcursul evenimentelor informații către presă;

- ✓ Oferiți asistență sau consultanță victimelor crizelor funcționale. Dacă a avut loc un incendiu cu victime omenești, manifestați-vă compasiunea și oferiți sprijin de orice natură familiilor victimelor;
- ✓ Fiți întotdeauna disponibil pentru mass-media. Din păcate, s-ar putea ca în situații de criză să fiți nevoit să vă țineți telefonul deschis permanent. A nu răspunde la telefoanele din partea presei este o greșeală gravă, care întotdeauna este interpretată ca un semn de culpabilitate;
- ✓ Oferiți tuturor ultimele informații. Păstrați o bună comunicare în cadrul instituției. Asigurați-vă încă o dată că instituția are o singură voce.

6.5. Abordarea campaniilor negative

Există o părere generală greșită, conform căreia termenul de “campanie negativă” descrie orice acțiune negativă întreprinsă de un concurent sau de mass-media împotriva instituției dumneavoastră — articole negative despre activitățile dumneavoastră, despre calitățile profesionale etc.

În terminologia de specialitate, “campania negativă” se referă la un atac deliberat din partea cuiva în privința unui lucru pe care dumneavoastră îl faceți *bine*. Dacă faceți ceva greșit, atunci este vorba fie de o criză funcțională, fie de una de imagine.

Folosirea termenului “campanie negativă” în cadrul unui interviu sau a unei declarații este deosebit de periculoasă, deoarece implică vinovăția altcuiva, pe de o parte, și sugerează faptul că în instituția dumneavoastră totul funcționează perfect, pe de altă parte. Să dați vina pe mass-media într-o situație de campanie negativă este una dintre cele mai frecvente greșeli ale politicienilor și instituțiilor publice deopotrivă.

Dacă vă confrunțați într-adevăr cu o “campanie negativă”, fiind atacat în mod deliberat pentru ceva ce faceți corect, există două mari aspecte asupra cărora trebuie să vă concentrați atenția în *plus față de* implementarea planului dumneavoastră de comunicare în situații de criză — propriile argumente, precum și motivațiile, atât ale dumneavoastră, cât și ale oponentului.

Dacă sunteți acuzat că ați făcut ceva greșit, deși ați făcut totul corect, atunci folosiți cele mai bune argumente pentru a convinge publicul de dreptatea dumneavoastră. Alegeți câteva — două sau trei argumente solide în favoarea dumneavoastră — și folosiți-le în toate mesajele către presă. Nu vă exagerați realizările — trebuie să demonstrați că aveți dreptate, fără să păreți totuși ofensat și fără să vă asumați succese discutabile.

Înțelegerea motivelor din spatele unei acțiuni este extrem de importantă pentru public, deoarece în felul acesta se poate aprecia cine are dreptate și cine greșeste. Așadar explicați nu doar ceea ce faceți, dar și motivul pentru care faceți acest lucru. În unele

situații poate fi de folos să puneți public sub semnul întrebării motivele oponentului dumneavoastră — ce interes are acesta să vă atace. Dacă aveți motivațiile corecte și criticile dumneavoastră pornesc dintr-un interes personal, atunci publicul se va plasa de partea dumneavoastră și campania negativă se va întoarce împotriva autorilor săi inițiali.

6.6. Criza de imagine

Criza de imagine este un atac public asupra integrității și caracterului unei persoane publice. Ea pune sub semnul întrebării onestitatea lor și le aduce totodată o gamă variată de acuze — corupție, încălcarea legilor, evaziune fiscală, conflicte de interese, hărțuire sexuală etc. După cum s-a demonstrat în multe cazuri, astfel de afirmații pot distruge imaginea și cariera unei persoane publice, chiar fără a se ajunge vreodată în fața unei instanțe.

Trebuie să rețineți că nici faptul de a fi "perfect curat" nu vă protejează de o eventuală criză de imagine. Persoanele publice au mulți oponenți, critici sau rău-voitori și pot ușor cădea victime unor astfel de afirmații nefondate dacă nu iau măsuri rapide pentru a-și curăța numele și a reface încrederea publicului.

Mai mult, în orice societate democratică presa independentă și cetățenii au dreptul și datoria publică să tragă la răspundere membrii aleși și numiți ai celor trei ramuri ale conducerii statului: executivă, legislativă și judiciară și nu iau integritatea ca fiind de la sine înțeleasă. E drept că acest scepticism este foarte sănătos pentru societatea în ansamblul ei, însă pune funcționarii public sub supraveghere atentă și face să nu le fie aplicabilă prezumția de nevinovăție. Ca urmare, acuzațiile de abuz sau comportare improprie au parte de beneficiul îndoielii chiar fără dovezile necesare ale faptelor incriminate. Orice persoană publică poate cădea victimă unei astfel de crize de imagine și abordarea ei este adesea o problemă de supraviețuire profesională.

O „criză de imagine” este adesea folosită în relațiile cu întregul sistem politic, sau cu instituțiile sale luate separat, inclusiv cele de natură judiciară. În acest manual, vom considera o criză de imagine ca fiind o situație specifică de criză ce afectează o persoană publică și prin extrapolare, instituția pe care aceasta o reprezintă.

Toate crizele de imagine sunt diferite și de obicei foarte complicate, deoarece implică multe alte persoane și părți interesate. Este așadar practic imposibil să se stabilească un set de reguli universale, totuși există unele metode general acceptate pentru abordarea unor astfel de situații. Acestea diferă între cele două tipuri de crize de imagine: o criză de imagine atunci când sunteți vinovat și o criză de imagini atunci când sunteți nevinovat.

Reguli generale:

Nu încercați să vă ascundeți. Până la urmă criza de imagine va trece de la sine, dar va lua cu sine și reputația și cel mai probabil și cariera dumneavoastră. Să vă ascundeți de mass-media este cea mai mare greșeală pe care o puteți face în eventualitatea unei crize de imagine; A doua este să vă angajați în minciuni suplimentare ca să vă acoperiți eroarea inițială; Când ești în criză, trebuie să ieși în public;

Oferiți mass-mediei mai multe informații decât dorește și deveniți mai disponibili decât vi se cere. O variantă ar fi să susțineți o conferință de presă, care să se termine numai după ce reporterii au epuizat toate întrebările posibile;

Folosiți-vă cel mai bun contact media pentru a oferi varianta dumneavoastră a situației. Alegeți reporterul în care aveți cea mai mare încredere și oferiți-i toate datele necesare, un interviu, tot ceea ce este necesar pentru a publica versiunea dumneavoastră;

Faceți publice știrile negative înaintea oponenților dumneavoastră.

Pe lângă aceste reguli generale, există și câteva metode suplimentare ce ar putea fi întrebuințate în cazurile în care sunteți și când nu sunteți vinovat.

Reguli atunci când sunteți vinovat:

*"Întotdeauna recunoașteți-vă deschis și sincer o greșeală.
Aceasta va lua autoritățile pe nepregătite și vă va da posibilitatea să comiteți
mai târziu alte multe greșeli."*

Mark Twain

Nu încercați să convingeți și să spuneți oamenilor cât de vinovat sunteți (sau persoana respectivă din cadrul instituției dumneavoastră). Publicul trebuie să decidă acest lucru pe baza informațiilor pe care le furnizați dumneavoastră. Dacă există o vină cât de mică din partea dumneavoastră, atunci vă găsiți în cel mai ingrat tip de criză de imagine și este timpul să acționați;

Adunați toate faptele. Este imposibil să elaborați o strategie potrivită dacă nu știți exact ce a mers rău; Dacă persoana implicată nu vă dă informațiile necesare aflați cât de mult știu presa sau autoritățile și nu permiteți să fiți surprins de noi fapte în cauză;

Evaluați cam cât de departe ar putea merge povestea. Câteodată, poate fi vorba de o știre de o zi, dar în cele mai multe cazuri, este vorba de mai mult. Gândiți-vă la cel mai rău scenariu cu putință — ce anume ar putea fi descoperit de mass-media și cât de grav v-ar fi afectată imaginea. În crizele de imagine, scenariul cel mai rău cu putință este adesea scenariul realist;

Nu încercați să "mușamalizați" povestea. "Mușamalizarea" știrilor (convingerea editorului să nu le publice) funcționează numai pe termen scurt și niciodată cu toate canalele de presă. "Mușamalizarea" unei afaceri poate să vă ajute să câștigați timp dar nu să faceți față situației în general. Să fiți conștient că încercarea de a "mușamaliza" o situație creează o nouă „perspectivă” asupra ei (în jargonul reporterilor, o nouă evoluție importantă sau segment al afacerii) Poate face situația să devină chiar mai picantă pentru presă;

Furnizați tot ceea ce ar putea descoperi mass-media, indiferent de cât de rușinos ar fi acest lucru pentru dumneavoastră sau pentru instituția dumneavoastră. Veți

câștiga în felul acesta încrederea publicului, fiind deschis în legătură cu greșelile dv. și veți avea șansa să alegeți ce interpretare să dați faptelor;

Oferiți o motivație pentru acțiunile dumneavoastră. S-ar putea ca acest lucru să nu vă ajute întotdeauna, dar dacă nu faceți aceasta, atunci publicul și mass-media vor crea ei o motivație pentru greșelile dumneavoastră. Nu inventați un motiv - nu va rezista la o analiză atentă. Uneori în spatele unor acțiuni ilegale sau lipsite de etică se află o motivație nobilă, ceea ce oricum nu vă va scuti de vină, dar poate afecta judecata publicului față de dv.. Totuși chiar dacă motivația dumneavoastră nu este nobilă, este indicat să o recunoașteți în fața mass-mediei, atitudinea deschisă față de mass-media fiind recomandată în crizele de imagine.

Reguli atunci când sunteți nevinovat:

*"Cast precum gheața de-ai fi și pur cum este neaua,
de calomnie tot nu vei scăpa."
William Shakespeare*

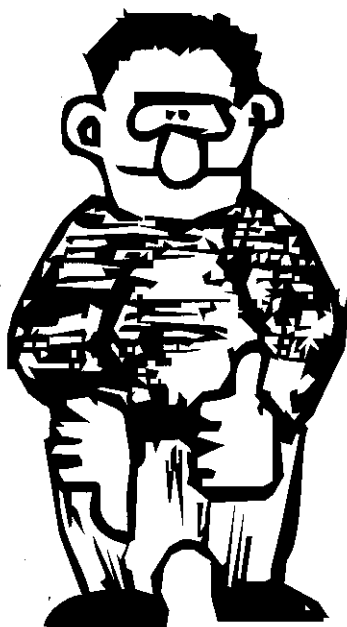
Deși astfel de cazuri sunt rare, totuși o criză de imagine poate afecta chiar și pe cei nevinovați. Dacă sunteți nevinovat, nu înseamnă că veți scăpa mai ușor de acuzațiile defăimătoare aduse la adresa dumneavoastră. Iată în continuare câțva sfaturi practice pe care le puteți lua în considerare în astfel de situații:

Găsiți pe altcineva să vorbească în numele dumneavoastră și să vă susțină nevinovăția; Imaginea celui acuzat de o faptă rea a suferit deja și persoana respectivă a pierdut deja o parte din credibilitatea în fața publicului. Întotdeauna e o idee bună să găsiți pe altcineva cu reputație bună la public care să se ridice în apărarea dumneavoastră;

Apelați la un prieten din presă. Unul dintre contactele dumneavoastră cele mai bune din media ar putea să fie dispus să vă apere public, publicând propria dumneavoastră versiune asupra faptelor;

Furnizați toate detaliile, luați-vă timpul necesar pentru a răspunde la toate întrebările. O modalitate de a "înăbuși" rapid o afacere este "asaltarea" presei cu informații.

Diferența între bine și rău



7. 13 lucruri pe care să le faceți și 13 lucruri pe care să nu le faceți în relațiile cu mass-media

Lucruri pe care DA, merita să le faceți:

1. Adoptați o atitudine proactivă. Ceea ce va scrie mass-media despre dumneavoastră vă privește direct. Oricum mass-media va scrie ceva, deci implicați-vă în procesul respectiv.
2. Gândiți-vă la mass-media ca la uneori singurul dumneavoastră aliat în fața opiniei publice și în căutarea adevărului.
3. Elaborați mesaje de efect — acestea trebuie să stimuleze, să fie motivate, ușor de înțeles, entuziaste, mișcătoare și convingătoare.
4. Nu uitați că planificarea mesajului dumneavoastră este cel mai important lucru. Planificați-l bine, dar profitați de oportunitățile neprevăzute.
5. Alegeți cuvintele și imaginile potrivite. Ambele sunt mult mai puternice decât vă puteți imagina.
6. Nu uitați că pentru mass-media nu există știri "pozitive" sau "negative" — există doar știri și non-știri. Valoarea ca știre se măsoară prin „Regula celor 5W+H”. Creați o știre. Orice subiect demn de a fi considerat știre de mass-media trebuie să răspundă la întrebările: Ce, Cine, Când, Unde, De ce și Cum.
7. Publicul poate asculta știrile, însă va auzi doar mesajele DCSIPM — De Ce Sunt Importante Pentru Mine? Calibrați-vă mesajele în funcție de interesele publicului.
8. Știrile despre evenimente negative pot fi uneori ascunse, însă numai pentru o perioadă limitată de timp. Găsiți momentul, abordarea și modul de prezentare potrivite și dezvăluți respectivele știri chiar dumneavoastră.
9. Cele mai importante persoane cu care lucrează un purtător de cuvânt sunt reporterii care scriu știri despre instituția dumneavoastră - este indicat să îi cunoașteți pe nume, să păstrați permanent legătura cu ei, să rămâneți la curent, să citiți știrile, să urmăriți știrile lor, să îi ajutați cu articole și subiecte, să cunoașteți termenele lor limită. Oferiți-le ceea ce au nevoie, fără a cere ceva în schimb — mai devreme sau mai târziu, favoarea vi se va întoarce.
10. Păstrați totul simplu — mass-media este mult mai superficială decât vă imaginați. Știrile spuse simplu, dar bine vor atrage atenția publicului mult mai mult decât cele mai profunde analize politice.
11. Formularea mesajului instituției este o chestiune mult prea importantă pentru a fi lăsată pe seama oamenilor care elaborează deciziile de natură politică ale instituției. Reprezentantul PR ar trebui să fie implicat direct în dezvoltarea și elaborarea atât a mesajelor strategice, cât și a mesajelor specifice ale instituției.
12. Întotdeauna răspundeți la telefoanele reporterilor. Nu se admite nici o excepție de la această regulă. Să fiți angajat în PR înseamnă automat să fiți disponibil și în afara orelor normale de lucru, în special în situații de criză.
13. Acceptați-vă greșelile. În cazul în care într-adevăr vă faceți vinovat de ceva

anume, nu are rost să negați acest lucru. Dacă vă recunoașteți greșeala, acest lucru s-ar putea să limiteze daunele și să vă readucă o parte din încrederea pierdută.

Lucruri pe care să NU le faceți:

1. Nu încercați să construiți o imagine media prin controlarea presei. Mass-media nu poate și nu trebuie să fie controlată. Mass-media controlată nu dispune de încrederea publicului; mijloacele mass-media independente sunt adesea văzute ca mult mai de încredere.
2. Dacă nu doriți să vă creați dușmani în lumea mass-media, atunci încercați să nu favorizați nici un mijloc de informare anume.
3. Știrile despre evenimentele pozitive pot fi omise sau pur și simplu uitate. Nu vă lăudați cu ele; găsiți pe altcineva care să le prezinte în numele dumneavoastră.
4. Nu distorsionați niciodată adevărul și nu induceți niciodată mass-media în eroare în mod intenționat. Credibilitatea dumneavoastră în fața reporterilor și a publicului larg reprezintă cheia dumneavoastră către o strategie PR de succes.
5. Nu ascundeți informațiile. Într-un final mass-media va afla totul, așa că mai bine furnizați chiar dumneavoastră toate informațiile posibile.
6. Nu oferiți informații "off the record" (neoficiale) sau "on background" înainte de a conveni împreună cu reporterul toate condițiile. Tot ceea ce declarați presei va fi, mai devreme sau mai târziu, folosit împotriva dumneavoastră în instanța opiniei publice.
7. Nu permiteți ca eforturile dumneavoastră PR să fie zădărnicate de prevederile legale. A câștiga în instanța de judecată nu înseamnă a câștiga în instanța opiniei publice.
8. Nu utilizați niciodată sintagma "fără comentarii", niciodată să nu vă ascundeți de mass-media — ambele atitudini implică ideea de vinovăție.
9. Nu plecați de la premisa că reporterii sau publicul larg vă înțeleg în totalitate. Întotdeauna dumneavoastră sunteți cel care știți mai mult, deci încercați să vă puneți în locul lor și dați explicații în cuvinte pe care toată lumea le poate înțelege.
10. Evitați (sau explicați dacă e inevitabil) întrebuintarea termenilor juridici. Oamenii de rând nu trebuie să fie nevoiți să își angajeze un avocat personal ca să vă poată înțelege.
11. Aveți grijă să nu faceți nici o greșală de natură tehnică — acestea distrug credibilitatea. O simplă greșală de ortografie sau o dată greșită vor distruge imaginea instituției și vor dăuna conținutului unui mesaj, oricât de bine elaborat ar fi acesta.
12. Nu ignorați situațiile de criză — până la urmă vor dispărea, însă o dată cu ele ar putea dispărea și reputația dumneavoastră.
13. Niciodată să nu intrați într-un conflict serios cu o persoană care cumpără cerneală cu butoiul. Mass-media deține controlul final asupra mesajului, deci pe cât posibil evitați conflictele mediatice.

