

# 1. COMUNICAREA STRATEGICĂ: CONCEPT, OBIECTIVE ȘI CARACTERISTICI

Comunicarea strategică reprezintă un concept fundamental în gestionarea relațiilor dintre state, instituții și diverse categorii de public într-un mediu informațional din ce în ce mai complex. În contextul actual, marcat de amenințări hibride și confruntări informaționale, importanța comunicării strategice nu poate fi subestimată. Aceasta joacă un rol important în protejarea valorilor democratice și în promovarea intereselor naționale, contribuind semnificativ la consolidarea rezilienței informaționale și la obținerea susținerii publicului.

*În această fișă, vom explora conceptul de comunicare strategică, obiectivele sale esențiale și caracteristicile definitorii, cu accent pe importanța dezvoltării și implementării sale în Republica Moldova.*

În raportul "Comunicarea strategică. Est și Sud", elaborat pentru Parlamentul European de către Institutul Uniunii Europene pentru Studii de Securitate, comunicarea strategică este descrisă ca „activități de comunicare cu un plan sau o agendă”<sup>1</sup>, căreia îi pot fi atribuite funcții diverse, atât în cadrul mecanismului de coordonare a acțiunilor de comunicare ale Guvernului, cât și a altor activități de comunicare. O definiție similară este desutilizată de specialiștii din domeniu și reflectată într-un raport al Chatham House din 2011, în care comunicarea strategică este descrisă ca „o serie sistematică de activități susținute și coerente, desfășurate la nivel strategic, operațional și tactic, care permit înțelegerea publicului țintă și identifică canale eficiente pentru promovarea și înțelegerea anumitor tipuri de comportament”<sup>2</sup>.

Shayna Englin, profesoară în domeniul relațiilor publice și comunicării corporative la Georgetown University, consideră că "a fi strategic înseamnă a comunica cel mai bun mesaj, prin canalele corecte, măsurate în raport cu obiectivele organizatorice și de comunicare specifice. Este diferență în a comunica și a comunica corect”<sup>3</sup>.

Comunicarea devine strategică atunci când include: viziune de lungă durată, construiește alianțe, are o abordare bazată pe scop și acțiuni, setează priorități, consecvență logică în desfășurarea elementelor strategiei pas cu pas, gestionarea sistematică a activităților, bugetele și resursele umane<sup>4</sup>.

Comunicarea strategică este asumată, invocată și practică de state, instituții, organizații și companii care doresc să obțină un impact major, complex, pe termen mediu și lung asupra categoriilor de public cu care interacționează, promovând astfel valorile lor fundamentale și definitorii<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Strategic communications East and South. [https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Report\\_30.pdf](https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Report_30.pdf)

<sup>2</sup> Elena Mârzac, Sanda Sandu, Comunicarea strategică – instrument de fortificare a rezilienței informaționale. În: Reziliența în atenția securității. Concepte, procese, necesități. Chișinău: USM, 2022, p. 65

<sup>3</sup> Anastasia Nanu. Rolul comunicării strategice în eficientizarea societății civile. În: Importanța comunicării strategice în dezvoltarea democratică: necesități și perspective pentru Moldova. Chișinău, 2021, p. 50. <https://infocenter.md/lansarea-studiului-importanta-comunicarii-strategice-in-dezvoltarea-democratica-necesitati-si-perspective-pentru-republica-moldova/>

<sup>4</sup> Elena Mârzac, Viorica Zaharia. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024, p. 23

<sup>5</sup> About Strategic Communications. [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-strategic-communications/1](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1)

## 1. COMUNICAREA STRATEGICĂ: CONCEPT, OBIECTIVE ȘI CARACTERISTICI

Conceptul de StratCom este adeseori interpretat greșit sau confundat cu strategia de comunicare, lupta împotriva propagandei și știrilor false, cu relații publice și operațiuni informaționale. Ea trebuie să devină un mecanism și un proces de coordonare a acțiunilor la nivel național, în cadrul căruia comunicarea este utilizată cu intenția a angaja conversații semnificative care să fie în conformitate cu obiectivele naționale. Nu este o comunicare unidirecțională, deoarece favorizează dialogul care implică angajament și conversație prin rolul său dublu: echilibrarea strategiilor persuasive cu practicile participative și comunicative pentru a construi noi realități.

Înțelegă ca „o sincronizare continuă a imaginilor, acțiunilor și cuvintelor pentru a obține un efect dorit”, comunicarea strategică nu ar trebui să fie considerată doar un instrument de operare, restrânsă la un nivel instituțional sau limitată la o comunicare unidirecțională. Ea necesită o abordare complexă și holistică în cadrul căreia publicului țintă i se oferă putere de acțiune și se recunoaște că mulți factori externi concurează pentru influență într-un mediu informațional contestat<sup>6</sup>.

## Caracteristicile comunicării strategice

### Plan predefinit și sistematic

StratCom se desfășoară în baza unui plan detaliat și riguros, care este stabilit în prealabil pentru a asigura coerența și eficiența procesului de comunicare. Planul include pași clar definiți, obiective specifice și termene precise pentru a ghida acțiunile într-o manieră organizată și metodică, evitând astfel improvizația și reacțiile adhoc.

### 1. Acțiuni pe mai multe nivele

StratCom operează simultan pe mai multe planuri: strategic, operațional și tactic. La nivel strategic – se stabilesc direcțiile generale și obiectivele pe termen lung; la nivel operațional – se gestionează resursele și se coordonează acțiunile; iar la nivel tactic – se implementează acțiuni concrete pentru a atinge obiectivele imediate, toate acestea fiind interconectate pentru a asigura succesul general.

### 2. Mediu competitiv

StratCom este aplicată într-un mediu dinamic și adesea ostil, unde diferiți actori concurează pentru a atrage atenția și a influența audiențele. În acest mediu competitiv există o luptă constantă pentru resurse și pentru dominarea narativelor, ceea ce determină adaptarea rapidă și anticiparea mișcărilor adversarilor.

### 3. Coordonare și sincronizare

Succesul StratCom este direct proporțional de o coordonare precisă și o sincronizare perfectă între toate părțile implicate. Fiecare acțiune trebuie să fie aliniată cu celelalte, pentru a evita mesajele contradictorii și pentru a asigura un impact maxim. Sincronizarea se referă nu doar la actorii interni, ci și partenerii externi, pentru a proiecta o voce unitară și coerentă.

<sup>6</sup> Neville Bolt, Leonie Haiden, Jente Althuis, Martha Stolze, Understanding Strategic Communications: NATO Strategic Communications Centre of Excellence Terminology Working Group Publication No. 3. <https://stratcomcoe.org/publications/understanding-strategic-communications-nato-strategic-communications-centre-of-excellence-terminology-working-group-publication-no-3/285>

### 4. Audiențe țintă

Definirea și înțelegerea audiențelor țintă este esențială pentru a asigura eficiența StratCom. Cunoașterea demografiei, intereselor și comportamentele acestora facilitează personalizarea mesajelor, atingerea obiectivelor dorite și maximizarea impactului.

### 5. Canale de comunicare

Alegerea corectă a canalelor de comunicare contribuie la succesul StratCom. Fiecare canal are propriile sale avantaje și dezavantaje, iar selecția acestora trebuie să fie în concordanță cu audiențele țintă și cu natura mesajului și să faciliteze atingerea obiectivelor strategice, fie că este vorba de media tradițională, social media, evenimente directe sau alte platforme.

### 6. Definirea clară a obiectivelor de comunicare strategică

StratCom urmărește să informeze, să influențeze sau să genereze schimbări comportamentale în rândul audiențelor țintă. Aceste obiective sunt stabilite în funcție de contextul strategic și de nevoile organizației, instituției sau țării, și pot varia de la creșterea conștientizării până la schimbarea atitudinilor și comportamentelor, toate având scopul de a susține interesele naționale sau organizaționale.

### 7. Alinierea acțiunilor cu obiectivele de comunicare strategică

Toate acțiunile StratCom trebuie să fie în concordanță cu obiectivele generale ale organizației sau țării. Această aliniere asigură coerența în comunicare și consolidează impactul mesajelor, asigurând că toate eforturile contribuie la atingerea unei viziuni comune și la susținerea intereselor strategice pe termen lung.

### 8. Focusare pe termen scurt și lung

StratCom trebuie să jongleze între obiective pe termen scurt și lung. Pe termen scurt, se pot urmări rezultate imediate, cum ar fi influențarea opiniei publice într-un anumit context. Pe termen lung, se vizează consolidarea încrederii și legitimității, precum și construirea unei imagini favorabile care să susțină obiectivele strategice pe o perioadă extinsă.

**Comunicarea strategică eficientă include scopurile (obiectivele), căile (tacticile) și mijloacele (resursele) pentru a realiza schimbări măsurabile în comportament sau percepție<sup>7</sup>.**

Comunicarea strategică este atât un proces, cât și o mentalitate și totodată un instrument important pentru atingerea obiectivelor pe termen lung și pentru consolidarea rezilienței naționale. Ea necesită o abordare complexă și holistică, care să integreze toate aspectele comunicării într-un efort coordonat și bine planificat.

<sup>7</sup> Strategic Communication: MCOM Function Guide – GCS. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>

# Comunicarea strategică este proces, mentalitate și instrument

## 1. Comunicarea strategică ca proces

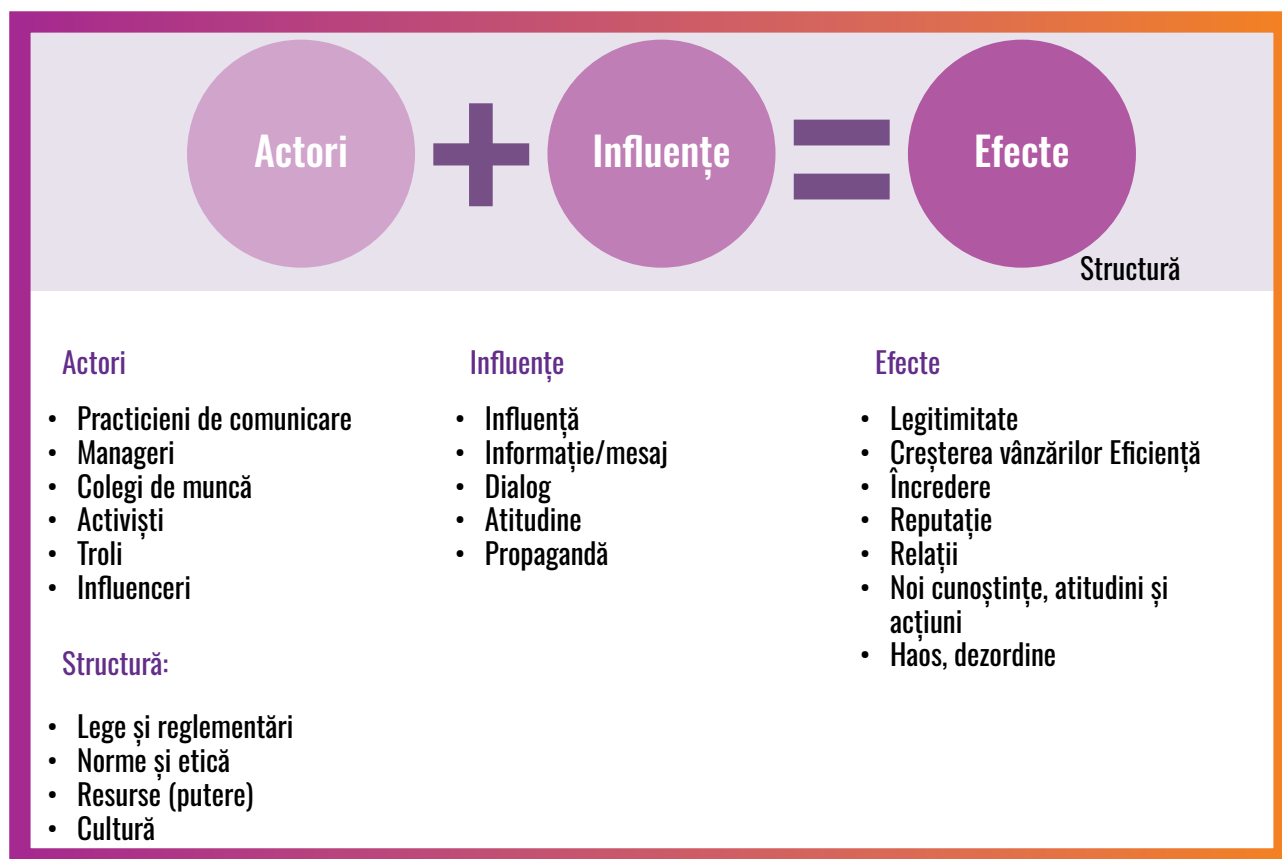
Importanța comunicării strategice (StratCom) a crescut în contextul amenințărilor hibride, confruntărilor informaționale și dezvoltării rapide a mediului digital și a rețelelor sociale. În fața intensificării atacurilor asupra valorilor democratice, comunicarea strategică joacă un rol crucial în consolidarea rezilienței informaționale a Republicii Moldova și în obținerea susținerii cetățenilor.

Comunicarea strategică este ce implică o serie de pași interdependenți care trebuie realizați într-o anumită ordine pentru a asigura eficiența și coerența mesajelor transmise. Procesul începe cu analiza situației curente și identificarea obiectivelor de comunicare. Următorul pas constă în definirea audienței țintă și dezvoltarea unor mesaje adaptate acestora. În final, se selectează canalele de comunicare cele mai adecvate pentru a transmite aceste mesaje. Abordare sistematică permite nu doar transmiterea eficientă a mesajelor, ci și asigurarea coerenței lor cu valorile, misiunea și obiectivele organizației sau instituției.

În contextul global actual, comunicarea strategică trebuie să fie un proces continuu, orientat spre sincronizarea imaginilor, acțiunilor și cuvintelor pentru a obține efectele dorite.

Comunicarea strategică este un proces care poate fi abordat din mai multe perspective, care include trei componente procesuale: actori, influență și efecte și un cadru sau structură care pot fi studiate folosind diverse teorii și metode. Această formulă (vezi Fig. 1) reprezintă un mod de a înțelege ce implică comunicarea strategică și poate fi folosită ca un instrument reflexiv pentru a studia domeniul comunicării strategice, unde cercetătorii pot analiza diferite părți ale formulei.

Figura 1. Formula comunicării strategice



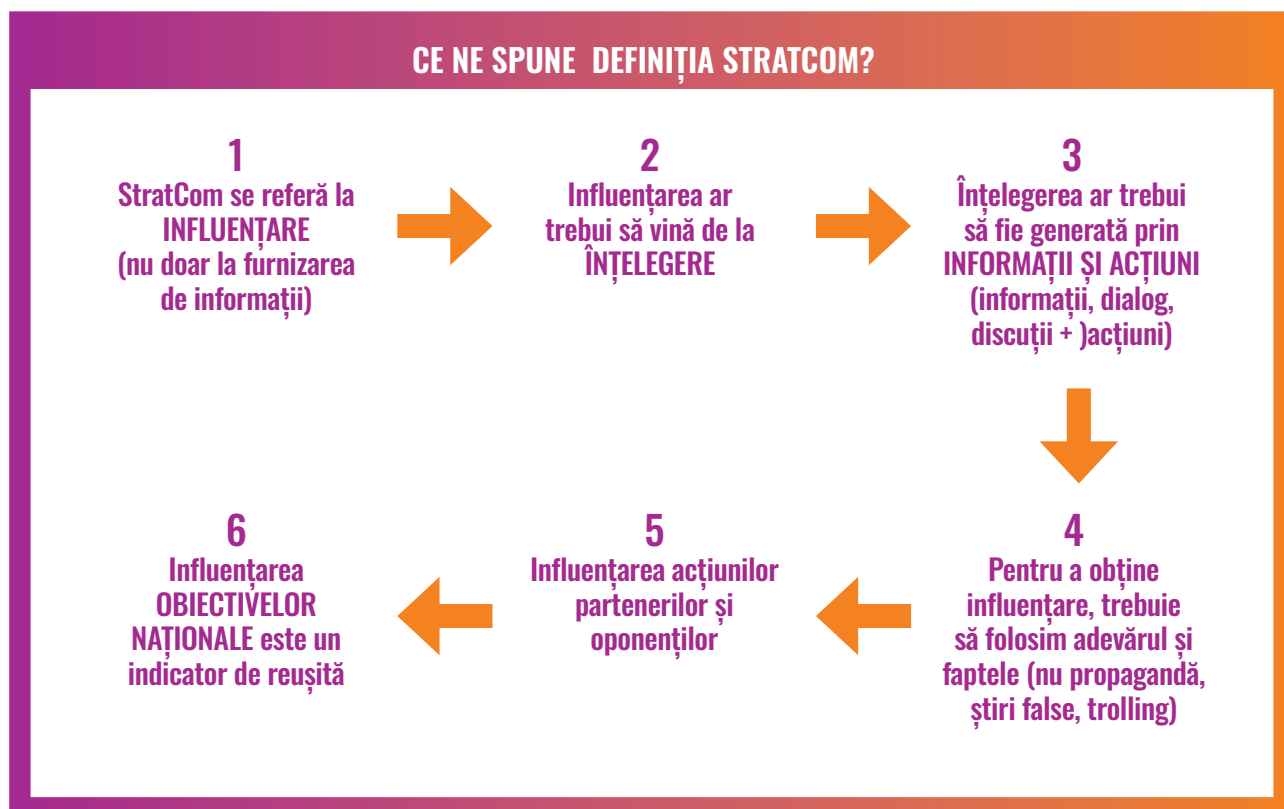
## 2. Comunicarea strategică – un instrument pentru atingerea obiectivelor și de influențare a comportamentelor și atitudinilor publicului

Prin utilizarea tehnicilor persuasive și a mesajelor bine concepute, aceasta poate schimba percepțiile și poate stimula acțiuni specifice din partea audienței, cum ar fi adoptarea unui produs, susținerea unei cauze sau schimbarea unui comportament. Comunicarea strategică este, de asemenea, **un instrument esențial pentru contracararea dezinformării** și pentru promovarea intereselor naționale, nu se limitează doar la publicul extern, ci vizează și audiența internă, având ca scop consolidarea rezilienței naționale și sporirea securității

## 3. Comunicarea strategică ca mentalitate

Pe lângă faptul că este un proces, comunicarea strategică poate fi considerată și o mentalitate. Aceasta presupune adoptarea unei viziuni pe termen lung, în care fiecare acțiune de comunicare este evaluată în funcție de impactul său asupra obiectivelor organizației. Comunicarea strategică nu este doar despre transmiterea mesajelor, ci și despre alinierea constantă a acestora cu valorile și misiunea organizației. Această abordare presupune anticiparea provocărilor și oportunităților, pregătirea mesajelor și acțiunilor în avans, precum și influențarea și modelarea percepțiilor și comportamentelor publicului țintă.

Mentalitatea strategică în comunicare implică, de asemenea, o viziune integrată, care îmbină strategiile persuasive cu practicile participative. Aceasta nu se limitează la o comunicare unidirecțională, ci promovează dialogul și angajamentul, recunoscând importanța construirii unor noi realități prin implicarea activă a publicului. Într-o lume în care mulți factori externi concurează pentru influență într-un mediu informațional complex, comunicarea strategică trebuie să fie flexibilă și adaptabilă, capabilă să răspundă provocărilor în mod proactiv și creativ.



## 1. COMUNICAREA STRATEGICĂ: CONCEPT, OBIECTIVE ȘI CARACTERISTICI

În concluzie, într-o lume marcată de amenințări hibride, războaie informaționale și influența crescândă a rețelelor de socializare, comunicarea strategică devine fundamentală pentru a proteja și promova interesele naționale și instituționale/organizaționale. Comunicarea strategică este un concept complex, descriind în același timp un proces, fiind un instrument și reprezentând o mentalitate. Nu este vorba doar despre transmiterea unui mesaj, ci despre modul în care acel mesaj este elaborat, cui îi este destinat, cum este livrat și cum se aliniază cu obiectivele generale. Este un proces dinamic, care necesită planificare, coordonare și executare atentă.

Succesul său depinde de capacitatea de a coordona și sincroniza toate aceste elemente într-un mod coerent și eficient. Comunicarea strategică trebuie să fie percepută ca un proces holistic care combină influența, sincronizarea mesajelor și angajarea audiențelor într-un dialog activ, toate acestea contribuind la consolidarea rezilienței naționale și a credibilității pe termen lung.

## Bibliografie recomandată

1. 7 Proven Ways to Know Your Audience Better. <https://blog.hubspot.com/service/know-your-audience>.
2. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
3. Ce este comunicarea strategică și de ce Republica Moldova are nevoie de aceasta. <https://agora.md/stiri/110919/ce-este-comunicarea-strategica-si-de-ce-republica-moldova-are-nevoie-de-aceasta-video>
4. Counter disinformation toolkit: strategic communications to reduce the impact of mis- and disinformation. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/resist-2-counter-disinformation-toolkit/>
5. Expanding evaluation to enable true strategic communication: Beyond message tracking to open listening. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/122481/1/Expanding%20Evaluation%20Models%20to%20Progress%20Strategic%20Communication.pdf>
6. International Journal of Strategic Communication. <https://www.tandfonline.com/journals/hstc20/about-this-journal>
7. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.
8. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>
9. Strategic Communications: A Comprehensive Guide for Organizational Success. <https://www.joinassembly.com/blog/strategic-communications-a-comprehensive-guide-for-organizational-success>.

## 2. ROLUL COMUNICĂRII STRATEGICE ÎN CONTRACARAREA MANIPULĂRII ȘI INTERFERENȚELOR INFORMAȚIONALE EXTERNE (FIMI)

În contextul actual al unei lumi tot mai interconectate și vulnerabile la amenințări informaționale, Manipularea și Interferența Informațiilor Străine (Foreign Information Manipulation and Interference (FIMI) devine o preocupare majoră pentru securitatea și stabilitatea internațională.

Conceptul de FIMI a fost dezvoltat de Serviciul European de Acțiune Externă (SEAE) al Uniunii Europene (UE) ca răspuns la amenințările emergente, în special cele reprezentate de campaniile de dezinformare rusești. Acest concept acoperă nu doar dezinformarea, ci și diverse forme de manipulare și interferență informațională, care pot submina încrederea publicului în instituțiile democratice și pot afecta procesele politice și sociale.

Comunicarea strategică (StratCom) joacă un rol important în contracararea acestor amenințări. StratCom nu doar informează și sensibilizează publicul, ci contribuie și la construirea unei reziliențe sociale, încurajând adoptarea unor comportamente pozitive și durabile. Integrarea comunicării strategice în operațiunile informaționale (IO) și analiza inteligentă a datelor reprezintă modalități de a elabora răspunsuri coordonate și eficiente în fața manipulărilor informaționale.

*Din această fișă veți afla despre importanța integrării comunicării strategice (StratCom) și a operațiunilor informaționale (IO) în contracararea manipulărilor și interferențelor informaționale externe (FIMI). Veți înțelege, de asemenea, cum comunicarea strategică nu se limitează la informarea publicului, ci joacă un rol crucial în creșterea rezilienței sociale, schimbarea comportamentelor și promovarea colaborării între guverne, ONG-uri și comunități locale pentru a preveni efectele destructive ale FIMI. Textul subliniază rolul inteligenței colectate și analizate în dezvoltarea de mesaje și strategii eficiente pentru combaterea dezinformării și manipulărilor informaționale.*

## Abordări diverse ale comunicării strategice

- **Procesul conceput să contracareze efectele de structurare ale dezinformării și ale informării malițioase, având drept țintă nu doar publicul extern, în scopul promovării intereselor naționale, ci și publicul intern, în scopul sporirii rezilienței acestuia la atacurile informaționale.**
- **Proces integrat într-o inițiativă la scară largă, cuprinde marketing multidisciplinar și social, educație non-formală, participarea publicului care vizează schimbarea inovatoare și durabilă a practicilor, comportamente și stiluri de viață, ghidează procesele de comunicare și intervențiile mass-media în rândul grupurilor sociale și este o condiție prealabilă și un instrument pentru schimbare în același timp.**
- **Proces ce interconectează valorile democratice, instituțiile publice, instituțiile suprastatale, mediile de comunicare, diverse categorii naționale și internaționale de public.**

Cu peste cinci miliarde de utilizatori de internet la nivel global și o creștere exponențială a utilizării rețelelor sociale, manipularea informațiilor prin războiul informațional, cunoscută sub acronimul FIMI, devine tot mai răspândită și mai sofisticată, având drept scop subminarea încrederii publicului în instituțiile democratice.

Conceptul de FIMI a fost dezvoltat de instituțiile UE – în special de Serviciul European de Acțiune Externă (SEAE) ca răspuns la amenințările reprezentate de campaniile de dezinformare rusești și este integrat în politicile și doctrinele UE.<sup>1</sup> SEAE descrie Manipularea și Interferența Informațiilor Străine ca un „tipar de comportament care, deși în mare parte nu este ilegal, amenință sau are potențialul de a afecta negativ valorile, procedurile și procesele politice. Această activitate este de natură manipulativă, realizată într-o manieră intenționată și coordonată. Actorii unei astfel de activități pot fi actori statali sau nestatali, inclusiv agenții acestora, fie din interiorul, fie din exteriorul propriului teritoriu”.<sup>2</sup>

FIMI își amplifică influența și impactul, fiind un termen umbrelă pentru dezinformare, dezinformare intenționată, dezinformare neintenționată și alte forme de operațiuni malițioase în domeniile informaționale și cognitive. De asemenea, FIMI poate submina sprijinul public și cel politic.<sup>3</sup>

FIMI are suprapuneri cu dezinformarea, dar este un concept care în mod restrâns se referă doar la acțiuni externe ale UE, și, mai larg, include comportamente manipulative, nu doar informații false. Astfel, dezinformarea este un component-cheie, dar nu o condiție necesară pentru FIMI.

Această manipulare contribuie la polarizarea și divizarea țării sau a unei organizații internaționale (UE, NATO etc), afectând capacitatea acestora de a implementa politici și escaladând situații de conflict și tensiune. Actorii străini utilizează tactici, tehnici și proceduri evolutive, adesea combinate cu amenințări cibernetice și hibride.

<sup>1</sup> Tackling Online Disinformation: a European approach. [https://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-28/presentationcomm\\_paolo\\_cesarini\\_202D869F-9A13-6D79-FC46C00EAAE3E9AC\\_53429.pdf](https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-28/presentationcomm_paolo_cesarini_202D869F-9A13-6D79-FC46C00EAAE3E9AC_53429.pdf)

<sup>2</sup> Tackling Disinformation, Foreign Information Manipulation & Interference. [https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference_en)

<sup>3</sup> Bernard Siman. Countering FIMI: A Critical Imperative for Mission Safety - Egmont Institute. <https://www.egmontinstitute.be/countering-fimi-a-critical-imperative-for-mission-safety/>

## 2. ROLUL COMUNICĂRII STRATEGICE ÎN CONTRACARAREA MANIPULĂRII ȘI INTERFERENȚELOR INFORMAȚIONALE EXTERNE (FIMI)

Comunicarea strategică joacă un rol important în abordarea eficientă a provocărilor generate de manipularea informațională și de interferențele externe, precum FIMI. StratCom nu doar ajută la protejarea valorilor democratice și la întărirea rezilienței publicului, ci contribuie la realizarea obiectivelor strategice.

În acest context, StratCom poate să:

- Convingă factorii de decizie să adopte noi politici și să construiască circumscripții și sprijin în același timp.
- Accelereze și îmbunătățească comportamentul oamenilor, de exemplu, adoptarea de către fermieri a tehnologiilor și comportamentelor care conduc la o agricultură și silvicultură durabilă.
- Convingă și să ajute oamenii să-și schimbe comportamentul, de exemplu, să adopte comportamente prietenoase cu mediul, cum ar fi conservarea apei, protejarea surselor comune de apă împotriva contaminării, astfel păstrând spațiile verzi curate.
- Genereze emoții într-o întreagă comunitate care duc la schimbarea comportamentului la nivel comunitar, împuternicind localnicii să vorbească de la sine și să-și continue eforturile în viitor.
- Crească gradul de conștientizare și să sprijine problemele de dezvoltare durabilă.
- Consolideze capacitatea liderilor locali, reprezentanții ONG-urilor și organizațiile comunitare să își gestioneze resursele economice, ecologice și sociale.
- Dezvolte parteneriate între guvern, comunități locale și reprezentanții ONG-urilor pentru a încuraja oamenii să lucreze împreună pentru schimbare, de exemplu, directorii generali și inginerii din sectorul privat să adopte tehnologii de producție mai curate.

Integrarea colectării și analizei de informații în cadrul comunicării strategice (StratCom) și operațiunilor informaționale (IO) facilitează identificarea răspunsurilor coerente și eficiente la amenințările generate de manipularea și interferențele informaționale externe (FIMI). Coordinarea acestor elemente permit elaborarea mesajelor strategice și aplicarea măsurii de contracarare eficiente. Sprijinul informațional pentru StratCom și IO oferă perspective asupra tacticilor și motivațiilor adversarilor, permițând crearea de mesaje care combat dezinformarea și influențează percepțiile.

Analiza publicului țintă, realizată prin colectarea de informații, ajută la identificarea grupurilor vulnerabile la tacticile FIMI, inclusiv populația internă și factorii de decizie. Pe baza acestor date, StratCom și IO pot dezvolta mesaje personalizate pentru a răspunde preocupărilor specifice ale acestor grupuri.

Informațiile colectate sunt folosite pentru a dezvolta conținut credibil și relevant, iar monitorizarea în timp real a activităților FIMI permite ajustarea rapidă a mesajelor și tacticilor. Evaluarea eficienței campaniilor de comunicare se bazează pe analiza informațiilor, permițând echipelor StratCom și IO să optimizeze strategiile și să îmbunătățească alocarea resurselor, asigurând succesul pe termen lung în combaterea manipulărilor informaționale.<sup>4</sup>

Pentru Republica Moldova, comunicarea strategică și combaterea manipulării informaționale prin FIMI sunt importante din mai multe motive. Țara noastră, situată între influența Uniunii Europene și cea a Federației Ruse, este vulnerabilă la campanii de dezinformare și manipularea informației menite să destabilizeze societatea și să submineze încrederea în instituțiile democratice.

<sup>4</sup> FIMI and Cognitive Manipulation. <https://www.360isr.com/fimi-and-cognitive-manipulation>

## 2. ROLUL COMUNICĂRII STRATEGICE ÎN CONTRACARAREA MANIPULĂRII ȘI INTERFERENȚELOR INFORMAȚIONALE EXTERNE (FIMI)

FIMI are scopul de a provoca tensiunile politice și etnice din țară, ducând la polarizare și dificultăți în implementarea reformelor democratice și economice și de securitate. În contextul securității naționale, dezinformarea generează confuzie și incertitudine, afectând încrederea în capacitatea statului de a face față problemelor existente.

Plus, Republica Moldova în dezideratul de integrare cu Uniunea Europeană și la menținerea relațiilor stabile cu vecinii săi, este supusă manipulării informaționale, ceea ce poate influența opinia publică și poate împiedica politicile pro-europene. Astfel, consolidarea comunicării strategice reprezintă o acțiune importantă în protejarea valorilor democratice, menținerea coeziunii sociale și creșterea rezilienței față de amenințările externe.

## Concluzie

Comunicarea strategică (StratCom) în lupta împotriva FIMI contribuie la protejarea valorilor democratice și la creșterea rezilienței sociale. Prin integrarea analizelor de date și a operațiunilor informaționale (IO), StratCom dezvoltă răspunsuri coordonate și eficiente la campaniile de dezinformare, facilitând colaborarea între guverne, ONG-uri și comunități locale. Aceste eforturi permit nu doar combaterea amenințărilor informaționale, ci și schimbarea comportamentelor și promovarea coeziunii sociale, esențiale pentru stabilitatea democratică pe termen lung.

## Bibliografie recomandată

1. 1st EEAS Report on Foreign Information Manipulation and Interference Threats Towards a framework for networked defence February 2023. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/EEAS-DataTeam-ThreatReport-2023.pdf>
2. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
3. Draft Online Safety Bill, Report of Session 2021–2022. <https://publications.parliament.uk/pa/jt5802/jtselect/jtonlinesafety/129/129.pdf>
4. EEAS Stratcom's responses to foreign information manipulation and interference (FIMI) in 2023. <https://euvsdisinfo.eu/uploads/2024/06/EEAS-Stratcom-Annual-Report-2023.pdf>
5. Newman Hadley, Understanding The Differences Between Disinformation, Misinformation, Malinformation and Information- Presenting The DMMI Matrix. [https://www.researchgate.net/publication/357577783\\_UNDERSTANDING\\_THE\\_DIFFERENCES\\_BETWEEN\\_DISINFORMATION\\_MISINFORMATION\\_MALINFORMATION\\_AND\\_INFORMATION\\_-\\_PRESENTING\\_THE\\_DMMI\\_MATRIX](https://www.researchgate.net/publication/357577783_UNDERSTANDING_THE_DIFFERENCES_BETWEEN_DISINFORMATION_MISINFORMATION_MALINFORMATION_AND_INFORMATION_-_PRESENTING_THE_DMMI_MATRIX)
6. Tackling Disinformation, Foreign Information Manipulation & Interference. [https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference_en)
7. Understanding strategic communications. <https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/Terminology-Report-No3-DIGITAL.pdf?zoom=page-fit>
8. Zsolt G. Pataki. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. [https://www.researchgate.net/publication/350063259\\_Strategic\\_communications\\_as\\_a\\_key\\_factor\\_in\\_countering\\_hybrid\\_threats](https://www.researchgate.net/publication/350063259_Strategic_communications_as_a_key_factor_in_countering_hybrid_threats)

### 3. COMUNICAREA STRATEGICĂ – INSTRUMENT DE CONTRACARARE A AMENINȚĂRILOR HIBRIDE

**Comunicarea strategică joacă un rol important în contracararea amenințării hibride. Prin monitorizarea, detectarea timpurie, precum și răspunsuri rapide și coordonate comunicarea strategică poate preveni răspândirea dezinformării, poate contribui la întărirea rezilienței naționale și la consolidarea încrederii în instituțiile publice. Prin crearea de rețele de colaborare și utilizarea tehnologiilor digitale, comunicarea strategică protejează securitatea națională și susține eforturile împotriva amenințării hibride.**

*În cadrul acestei fișe, vom defini conceptul de amenințări hibride, explicând rolul comunicării strategice în contracararea acestora și ne vom familiariza cu diverse măsuri proactive și reactive de descurajare.*

**Amenințările hibride sunt tactici complexe și diverse care combină elemente convenționale și neconvenționale, inclusiv dezinformare, atacuri cibernetice, acțiuni subversive, propagandă, influență politică și alte forme de război informațional, economic și politic. Aceste amenințări sunt caracterizate de natura lor multifuncțională și adaptabilă, iar scopul lor poate fi destabilizarea, subminarea și influențarea statelor, organizațiilor sau societăților într-un mod subversiv și neclar.**

Aceste activități de influențare sunt desfășurate adeseori într-o manieră agresivă, iar actorul principal care desfășoară acțiunea este responsabil pentru inițierea, aplicarea, amplificarea și perpetuarea presiunii de natură hibridă, fiind direct ori indirect implicat în acțiuni ce țin de această comunicare cu efecte negative<sup>1</sup>.

Caracteristica fundamentală a unei agresiuni hibride o constituie faptul că aceasta este destinată să exploateze slăbiciunilor și vulnerabilităților din cadrul sistemelor politice, economice și sociale, precum și din infrastructurile critice și mediile informaționale ale statului-țintă<sup>2</sup>. De aceea este important ca fiecare stat să își cunoască propriile vulnerabilități și totodată să dispună de capacitatea de a identifica orice schimbări ale mediului de securitate, public și informațional, care ar putea să constituie elemente ale unei campanii de interferențe informaționale străine.

<sup>1</sup> Bogdan Țuțuianu. Oportunitatea și necesitatea comunicării strategice în contextul extinderii și diversificării fenomenului hibrid. În: Impact Strategic, nr. 4/2021, p. 47-71

<sup>2</sup> Viorica Ionela Trincu. Contracararea amenințării hibride la nivelul Uniunii Europene. În: Gândirea militară românească, nr.2/2019, p. 44-53.

### 3. COMUNICAREA STRATEGICĂ – INSTRUMENT DE CONTRACARARE A AMENINȚĂRILOR HIBRIDE

Realizarea rezilienței naționale, inclusiv informaționale pentru a face față amenințărilor hibride, prin identificarea vulnerabilităților – cheie și o evaluare comună a riscurilor, necesită o înțelegere comună a amenințărilor de securitate și o sincronizare a eforturilor între diverse instituții statale. Războiul din Ucraina a arătat cu claritate importanța rezilienței societale, a existenței unor mecanisme de colaborare între stat și societate, a comunicării strategice și a eforturilor de prevenire și combatere a propagandei și dezinformării.<sup>3</sup>

Un cadru instituțional eficient pentru contracararea amenințărilor hibride trebuie să abordeze patru domenii de acțiune interconectate: (1) combaterea dezinformării; (2) securitatea cibernetică; (3) reziliența infrastructurii critice și a lanțurilor de aprovizionare; și (4) gestionarea și apărarea în situații de criză și de urgență. Primele două domenii – combaterea dezinformării și securitatea cibernetică – au un impact asupra tuturor aspectelor vieții sociale.<sup>4</sup>

Un aspect critic al războiului hibrid îl reprezintă generarea unei stări de ambiguitate, atât în rândul populației vizate, cât și asupra comunității internaționale, cu scopul de a masca ceea ce se întâmplă cu adevărat și de a crea o situație obscură. Prin destinația lor, amenințările hibride vor continua să evolueze pe baza aplicării progresului tehnologic, a schimbărilor intervenite în evoluțiile și vulnerabilitățile adverse și a dezvoltării măsurilor de contracarare a lor.

Comunicarea strategică ca instrument de contracarare a **amenințărilor hibride** poate conecta valorile democratice, instituțiile publice, mediile de comunicare și diverse categorii de public naționale și internaționale. De asemenea, oferă oportunități necesare pentru a stopa evoluția anumitor tendințe, pentru a fortifica rezistența publicului la campaniile de dezinformare și pentru a promova în rândul populației anumite mesaje de bază referitoare la interesele naționale ale statului.

În același timp, întrucât amenințările hibride vizează integritatea securității statului, comunicarea strategică devine un instrument eficient ce contribuie la consolidarea credibilității politice și la creșterea încrederii în instituțiile menționate. Instrumentele și metodologiile de comunicare politică pot fi folosite pentru a influența atitudinile, opiniile și comportamentul principalilor actori interesați și pot asigura susținerea politică necesară pentru succesul reformelor pe teren.

În cadrul cercetării Hybrid Threats. A Strategic Communications Perspective elaborată de către experții Centrului de Excelență a Comunicării Strategice găsim că primul pas în procesul de Comunicare Strategică este înțelegerea mediului informațional. Considerațiile privind percepția și comportamentul uman ar trebui să fie esențiale în înțelegerea dinamicii amenințărilor hibride, a modului în care acestea sunt percepute, interpretate și atribuite. Comunicarea, inclusiv a acțiunilor, imaginilor, cuvintelor și politiciilor, ar trebui să fie colectivă și integrată. Fiecare acțiune, pe care un guvern o ia sau nu o ia, comunică ceva, astfel încât tot personalul din fiecare departament și ramură sunt comunicatori. Acțiunile de abordare a amenințărilor hibride ar trebui să fie ghidate de o strategie națională care să aibă un consens în rândul populației și care să fie susținută de sus în jos de conducerea politică<sup>5</sup>.

#### Importanța comunicării strategice în contracararea amenințărilor hibride:

- Amenințările hibride necesită acțiuni coordonate în diferite domenii.
- Succesul acțiunilor de răspuns depinde în mare măsură de rapiditatea transmiterii mesajului și precizia acestuia.

<sup>3</sup> Reziliența în fața amenințărilor de tip hibrid. Un "sport de echipă" în care nimeni nu trebuie lăsat în urmă. <https://e-arc.ro/2022/06/07/reziliencia-in-fata-amenintarilor-de-tip-hibrid-un-sport-de-echipa-in-care-nimeni-nu-trebuie-lasat-in-urma/>

<sup>4</sup> Combaterea războiului hibrid în regiunea Mării Negre. Consolidarea cadrelor instituționale pentru protecție și reziliență. [https://csd.eu/fileadmin/user\\_upload/publications\\_library/files/2024\\_2/Countering\\_Hybrid\\_Warfare\\_Black\\_Sea\\_Region\\_RO\\_fin.pdf](https://csd.eu/fileadmin/user_upload/publications_library/files/2024_2/Countering_Hybrid_Warfare_Black_Sea_Region_RO_fin.pdf)

<sup>5</sup> Elena Mărzac, Sanda Sandu, Comunicarea strategică – instrument de fortificare a rezilienței informaționale. În: Reziliența în atenția securității. Concepte, procese, necesități. Chișinău: USM, 2022, p. 66.

### 3. COMUNICAREA STRATEGICĂ – INSTRUMENT DE CONTRACARARE A AMENINȚĂRILOR HIBRIDE

- Într-o societate plină de informații și mesaje contradictorii, comunicarea strategică acționează ca un zid de protecție împotriva fluxului constant de dezinformare, informații eronate, spionaj cibernetic, scurgeri de informații furate, hărțuire digitală, manipulare și alte forme de informații folosite de promotorii amenințărilor hibride.
- Tehnologiile digitale susțin orice strategie de comunicare și reprezintă instrumente de diseminare a comunicării strategice.

Pentru a descuraja amenințările hibride este necesar să fie luate o serie de măsuri proactive și reactive care sunt interdependente. Pentru realizarea acestora sunt necesare capacități specifice care să acopere toate funcțiile esențiale necesare contracarării hibridității într-o manieră oportună, cât se poate de devreme, cum ar fi: monitorizarea, detectarea, identificarea, dezvăluirea, atribuirea și respingerea oricăror acțiuni și activități hibride. Aceste capacități dau greutate demersului și sporesc hotărârea de a reacționa și de a riposta când competiția relansată și influența căutată de hibriditate depășesc orice limită a suportabilității în statul țintă. Fără aceste capacități menite să asigure detecția timpurie și intervenția oportună pentru contracararea amenințărilor hibride, indiferent de volumul comunicării implicate, cel mai probabil nu ar exista suficient cadru de credibilitate

Dincolo de prezentarea și promovarea acestor capacități specifice și a eficienței lor generale, mai există o fațetă a credibilității, și anume determinarea politică, disponibilitatea de a indica agresorul hibrid și de a-i dezvălui public acțiunile hibride. StratCom este implicată în acest proces prin transmiterea de mesaje adecvate care să servească scopurilor proprii. Procesul trebuie să fie organizat într-o manieră sincronizată, coerentă, pentru ca publicul țintă să poată anticipa, să fie pregătit, implicat și pro-activ împotriva acțiunilor hibride.

StratCom poate fi o opțiune pentru schimbarea modului de gândire al oamenilor, care pe lângă implicarea voluntară și asumarea necondiționată a responsabilității, mai întâi de toate, include și continuă adaptabilitatea și flexibilitatea continuă pentru a ține pasul cu extinderea și diversificarea fenomenului hibrid. În mod ideal ar apărea la cel mai înalt nivel, la nivelul de conducere al unui stat/organizație/instituție și ar fi transmis și desfășurat întocmai până la nivelul tactic cel mai de jos. Rolul său este de a educa și informa publicul, dar, mai mult decât atât, cel mai eficient gen de comunicare strategică schimbă comportamente<sup>6</sup>.

Un exemplu de succes în utilizarea comunicării strategice pentru contracararea amenințărilor hibride este reprezentat de campaniile de informare publică desfășurate de Statele Baltice în fața propagandei rusești. Aceste state au dezvoltat strategii de comunicare eficientă care au contribuit la creșterea rezilienței societății și la contracararea dezinformării<sup>7</sup>.

În cadrul Uniunii Europene sunt utilizate diverse modalități de comunicare strategică pentru a răspunde la amenințările hibride. Comunicarea strategică a UE față de Vecinătatea Estică ar trebui să își concentreze efortul, mai ales, asupra elaborării unor mesaje pozitive și eficiente privind politicile UE față de această regiune. Mesajele ar trebui să ofere cetățenilor posibilitatea înțelegerii cu ușurință a faptului că reformele politice și economice promovate de UE pot, în timp, să aibă un impact pozitiv asupra vieții acestora.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Derina Holtzhausen, Ansgar Zerfass. The Routledge Handbook of Strategic Communication. London: Routledge, 2015.

<sup>7</sup> Johannes Voltri Countering Russian information influence in the Baltic states: a comparison of approaches adopted in Estonia, Latvia, and Lithuania. <https://www.kvak.ee/files/2023/01/Sojateadlane-19-2022-Johannes-Voltri-COUNTERING-RUSSIAN-INFORMATION-INFLUENCE-IN-THE-BALTIC-STATES-A-COMPARISON-OF-APPROACHES-ADOPTED-IN-ESTONIA-LATVIA-AND-LITHUANIA.pdf>

<sup>8</sup> Viorica Ionela Trincu. Contracararea amenințărilor hibride la nivelul Uniunii Europene. În: Gândirea militară românească, nr.2/2019, p. 44-53.



**Comunicarea strategică este cheia pentru contracararea eficientă a amenințărilor hibride și promovarea unei societăți mai sigure și mai informate.**

## Concluzii

Comunicarea strategică reprezintă un instrument important în contracararea amenințărilor hibride, contribuind la protejarea securității naționale și a integrității statului. În fața tacticilor complexe ale războiului hibrid care se adaptează cu rapiditate, care combină dezinformarea, atacurile cibernetice și alte forme de influență subversivă, comunicarea strategică permite statelor să anticipeze, să reacționeze și să răspundă eficient. Comunicarea strategică nu doar că oferă cadrul necesar pentru transmiterea rapidă și precisă a mesajelor, dar și fortifică reziliența societății prin educarea și informarea publicului. De asemenea, prin diseminarea mesajelor adecvate și prin utilizarea tehnologiilor digitale, comunicarea strategică poate contracara propaganda și dezinformarea, consolidând încrederea în instituțiile publice și sprijinind eforturile întreprinse pentru a asigura securitatea.

## Bibliografie recomandată

1. Counter disinformation toolkit: strategic communications to reduce the impact of mis- and disinformation. [https://www.oecd.org/en/publications/mis-and-disinformation\\_b00de6dc-en/counter-disinformation-toolkit-strategic-communications-to-reduce-the-impact-of-mis-and-disinformation\\_1c2c918b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/mis-and-disinformation_b00de6dc-en/counter-disinformation-toolkit-strategic-communications-to-reduce-the-impact-of-mis-and-disinformation_1c2c918b-en.html)
2. Disinformation In Cognitive Warfare, FIMI, Hybrid Threats. <https://tdhj.org/blog/post/disinformation-cognitive-warfare-hybrid/>
3. Strategic Communications Hybrid Threats Toolkit. <https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/Strategic-Communications-Hybrid-Threats-Toolkit.pdf?zoom=page-fit>
4. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_STU\(2021\)656323](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2021)656323)
5. Understanding strategic communication. <https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/Terminology-Report-No3-DIGITAL.pdf?zoom=page-fit>

## 4. APLICAREA COMUNICĂRII STRATEGICE LA NIVEL INSTITUȚIONAL, INTERN, NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

Comunicarea strategică (StratCom) este un instrument important pentru promovarea și protejarea intereselor naționale, având o aplicabilitate vastă la nivel instituțional, intern, național și internațional. Comunicarea strategică ar trebui să fie o parte integrantă a eforturilor statului pentru a atinge obiectivele naționale politice, economice, sociale, de securitate și de apărare.

*În cadrul acestei fișe vom explora sfera largă de aplicabilitate a StratCom, vom argumenta necesitatea aplicării StratCom la nivel instituțional, intern, național și internațional și vom explica beneficiile utilizării StratCom.*

### La ce se referă comunicarea strategică?

În cadrul securității naționale și relațiilor internaționale, comunicarea strategică este aplicată pentru a promova interesele naționale și a construi un mediu favorabil pentru realizarea acestora.

Comunicarea strategică promovează narațiunile strategice ale unui stat și reprezintă un instrument de contracarare a amenințărilor hibride, acțiuni care pot fi realizate printr-un efort comun, ce necesită implicarea activă a tuturor instituțiilor statale.

Comunicarea strategică include diverse activități de comunicare ale statului orientate spre realizarea obiectivelor din diverse domenii: relații publice, marketing și comunicare financiară, comunicare în domeniul sănătății, diplomație publică etc. De obicei, organizațiile și instituțiile apelează la comunicarea strategică pentru a armoniza procesele birocratice. Respectiv, datorită comunicării strategice politicile pot fi prezentate într-o manieră unitară și dintr-o perspectivă consensuală pentru a reduce confuzia în mintea audiențelor, adaptând mesajul și susținând credibilitatea comunicatorului. În acest scenariu, StratCom va trebui să fie sensibil la constrângerile instituționale. Într-o manieră integrată, StratCom ar trebui să transmită un mesaj unic și coordonat, iar practicienii să utilizeze toate resursele disponibile pentru a-și îndeplini obiectivele. De aceea, noțiunile „inter-guvernamental” și „al întregului guvern” frecvent sunt asociate cu comunicarea strategică.

StratCom oferă sinergie capacităților de comunicare naționale, cum ar fi diplomația publică, afacerile publice, diplomația militară, operațiunile de informații, operațiunile psihologice etc., în sprijinul obiectivelor naționale stabilite.

#### 4. APLICAREA COMUNICĂRII STRATEGICE LA NIVEL INSTITUȚIONAL, INTERN, NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

*La nivel național*, comunicarea strategică reprezintă eforturi orientate către înțelegerea și implicarea publicurilor-cheie pentru a crea, întări sau păstra condiții favorabile pentru promovarea intereselor, politicilor și obiectivelor sale prin utilizarea unor programe, planuri, teme, mesaje și produse coordonate, sincronizate cu acțiunile tuturor instituțiilor statale.

Aceasta implică coordonarea mesajelor și acțiunilor între actorii statali și non-statali, având un rol central în securitate și apărare. Responsabilitatea principală revine Președinției, Parlamentului, Guvernului și ministerelor, iar pe plan extern - Ministerului Afacerilor Externe și misiunilor diplomatice. În lipsa unei comunicări eficiente, interesele naționale sunt compromise, populația devine vulnerabilă la dezinformare, iar confuzia și propaganda afectează relațiile internaționale, facilitând conflicte și incoerență în guvernare<sup>1</sup>.

Stratcom poate să consolideze națiunea prin idee comună inspirată, durabilă și strategică, ca platformă a strategiei pe termen lung și a obiectivelor strategice naționale. La fel, poate fi fortificată cooperarea și coeziunea în realizarea scopurilor strategice la nivel guvernamental și la nivel de societate.<sup>2</sup>

*La nivel intern*, comunicarea strategică este esențială pentru asigurarea unei guvernări eficiente în Republica Moldova, deoarece consolidează relația dintre stat și cetățeni. În contextul actual, marcat de manipularea informațiilor și războiul informațional, o comunicare transparentă și eficientă devine crucială pentru menținerea încrederii publicului în instituțiile democratice. Prin facilitarea monitorizării activităților guvernamentale și a dialogului cu cetățenii pe teme de interes, comunicarea strategică permite influențarea rezultatelor politice. Astfel, aceasta întărește încrederea în stat, oferind legitimitate pe termen lung și sprijinind o guvernare responsabilă. Instituirea unui proces de comunicare strategică la nivel național poate contribui la reducerea dezinformării și la creșterea rezilienței societății în fața manipulării informaționale.

*La nivel instituțional*, comunicarea strategică este esențială pentru dezvoltarea organizațională și pentru clarificarea obiectivelor și misiunilor diferitelor ministere și agenții guvernamentale. De exemplu, în domeniul integrării europene, comunicarea strategică asigură sincronizarea declarațiilor și acțiunilor, coordonarea eforturilor între diferitele instrumente de putere și dezvoltarea de programe și activități care să vizeze comunicarea și implicarea cu publicul-țintă.

StratCom este un instrument de strategie de dezvoltare organizațională ce răspunde la următoarele întrebări : "Cum asigurăm un stat de drept și respectarea legislației?", "Cum asigură managementul frontierelor ?" „De ce avem nevoie de forțe armate profesioniste ?”, „Ce valori acordă Ministerul Apărării societății ?”, „Cum este asigurată securitatea umană de către Ministerul de Interne ?” etc. - probleme legate de scopul fundamental al organizațiilor guvernamentale.

<sup>1</sup> Pentru detalii vezi fișa - Comunicarea strategică - instrument indispensabil în procesul de bună guvernare și dezvoltare a Republicii Moldova.

<sup>2</sup> Mârzac Elena. Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare. <https://ipre.md/wp-content/uploads/2019/06/na-tao-pb-nato-marzac-final.pdf>

## De ce instituțiile guvernamentale ar avea nevoie de StratCom?

NIVEL NAȚIONAL	NIVEL INTERNAȚIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicarea și explicarea este obligația instituțiilor guvernamentale democratice</li> <li>● Sporește implicarea cetățenilor în domeniul politic</li> <li>● Competența și credibilitatea în stabilirea legitimității importanței deciziilor de lungă durată, depășirea obstacolelor în procesul reformării</li> <li>● Câștigarea încrederii că ceea ce este declarat nu contravine cu ceea ce se face</li> <li>● Construirea consensului și comunicării civile bazate pe ascultare și informare</li> <li>● Fortificarea cooperării și coeziunii în realizarea scopurilor strategice la nivel guvernamental și la nivel de societate (inclusiv local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortificarea și integrarea efectelor declarațiilor și acțiunilor asupra partenerilor internaționali</li> <li>● Contribuie la promovarea și înțelegerea valorilor și intereselor naționale</li> <li>● Generează suportul partenerilor pentru obiectivele politicii externe și a celor de securitate, bazată pe constructivism și înțelegere</li> <li>● Influențează comportamentul opoziției, contribuie la prevenirea separatismului, terorismului, radicalismului etc.</li> </ul>

La nivel internațional, comunicarea strategică este importantă pentru promovarea imaginii pozitive a Republicii Moldova și a intereselor sale, a valorilor naționale, pentru consolidarea suportului partenerilor față de obiectivele politicii externe și pentru asigurarea unei imagini pozitive a Republicii Moldova în lume. Prin intermediul unei comunicări eficiente și coordonate, statul poate obține sprijinul partenerilor săi și poate consolida relațiile internaționale în beneficiul său.

Comunicarea strategică la nivel internațional este esențială pentru promovarea imaginii Republicii Moldova și a intereselor sale naționale. O comunicare bine coordonată poate contribui semnificativ la consolidarea relațiilor internaționale, atragerea sprijinului din partea partenerilor externi și susținerea obiectivelor de politică externă. Prin transmiterea unor mesaje clare și coerente despre reformele interne, dezvoltarea economică și progresele în domeniul statului de drept, Republica Moldova poate îmbunătăți percepția globală și combate dezinformarea, eliminând astfel stereotipurile negative legate de instabilitatea politică sau corupție.

De asemenea, o comunicare eficientă ajută la consolidarea parteneriatelor regionale și globale, permițând Moldovei să joace un rol activ în cadrul organizațiilor internaționale precum Uniunea Europeană, NATO sau ONU și să fie percepută ca un partener de încredere.. Astfel, mesajele strategice bine definite pot atrage susținerea politică și financiară necesară pentru atingerea obiectivelor naționale, inclusiv integrarea europeană și securitatea regională.

Pe lângă dimensiunea politică și diplomatică, comunicarea strategică joacă un rol important în promovarea atractivității economice a țării. O imagine de stat stabil și de încredere poate atrage investitori străini și parteneri comerciali, creând noi oportunități de dezvoltare economică. În concluzie, comunicarea strategică la nivel internațional este un instrument vital pentru realizarea intereselor Republicii Moldovei și pentru creșterea influenței sale globale.

## Concluzii

Comunicarea strategică contribuie la promovarea și protejarea intereselor naționale, având o sferă largă de aplicare în cadrul securității naționale, relațiilor internaționale și dezvoltării instituționale. Statele utilizează comunicarea strategică pentru a-și consolida securitatea, a-și proiecta valorile și interesele pe scena internațională. Printr-o abordare integrată și coordonată, comunicarea strategică asigură coerența și eficiența mesajelor transmise atât la nivel național, cât și internațional, contribuind la creșterea rezilienței societății și la construirea unui mediu favorabil pentru realizarea obiectivelor politice, economice și sociale. De aceea este imperativ ca instituțiile guvernamentale să adopte și să implementeze comunicarea strategică ca parte integrantă a eforturilor lor de a răspunde provocărilor contemporane și de a promova stabilitatea și prosperitatea pe termen lung.

## Bibliografie recomandată

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.
3. Strategic Communications: A Comprehensive Guide for Organizational Success. <https://www.joinassembly.com/blog/strategic-communications-a-comprehensive-guide-for-organizational-success>.
4. Strategic Communication. MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>

## 5. COMUNICAREA STRATEGICĂ - INSTRUMENT INDISPENSABIL ÎN PROCESUL DE BUNĂ GUVERNARE ȘI DEZVOLTARE A REPUBLICII MOLDOVA

(Concepția de comunicare strategică și contracarare a dezinformării pentru anii 2024-2028)

Comunicarea strategică este indispensabilă în procesul de bună guvernare și dezvoltare a Republicii Moldova, fiind pentru consolidarea relației dintre stat și cetățeni. Într-o eră marcată de manipularea informațiilor prin războiul informațional comunicarea eficientă și transparentă devine vitală pentru menținerea încrederii publicului în instituțiile democratice și pentru asigurarea unei guvernări responsabile. Obiectivul acestei secțiuni este de a explora importanța comunicării strategice pentru guvernare a statului, de a sublinia necesitatea sincronizării mesajelor guvernamentale și interinstituționale.

*În cadrul acestei fișe vom explica conceptul de bună guvernare și dezvoltare prin conștientizarea importanței comunicării, inclusiv a schimbului de informații dintre cetățeni și stat, vom explica acțiunile necesare procesului de dezvoltare a comunicării strategice în Republica Moldova și vom evidenția principalele prevederi ale Concepției de comunicare strategică și contracarare a dezinformării pentru anii 2024-2028.*

Buna guvernare și dezvoltarea Republicii Moldova reprezintă două deziderate importante pentru asigurarea unui viitor prosper și stabil pentru cetățenii săi. În cadrul acestor activități, instituțiile de stat trebuie să fie transparente în procesul decizional și să răspundă pentru acțiunile lor, să implementeze corect și imparțial legile pentru menținerea ordinii și protejarea drepturilor cetățenilor, să reformeze justiția pentru a asigura independența sistemului judiciar și pentru a combate corupția etc. Un indicator al bunei guvernări îl reprezintă implicarea activă a cetățenilor în procesele politice și sociale, atât prin consultări publice, inițiative cetățenești cât și prin susținerea unei societăți civile puternice. Fără structuri și procese de comunicare care să permită schimbul de informații între stat și cetățeni este dificil să ne imaginăm că statele pot fi receptive la nevoile și așteptările publicului.

**Comunicarea transparentă permite cetățenilor să monitorizeze activitățile statului, să intre în dialog cu statul cu privire la chestiunile care contează pentru ei și să influențeze rezultatele politice. Acest lucru încurajează dezvoltarea încrederii între stat și societate și este o bază a legitimității statului pe termen lung.**



## COMUNICAREA STRATEGICĂ:

- Poate să ajute la înțelegerea mediului informațional și să construiască relații care amplifică efectul îndeplinirii obiectivelor politice, economice și militare.
- Poate fi folosită pentru a mobiliza anumite publicuri pentru a veni în sprijinul unor inițiative politice majore și pentru a sprijini anumite obiective. Poate influența atitudinile, opiniile și comportamentul principalelor părți interesate și poate asigura voința politică necesară pentru ca reformele să aibă succes pe teren.
- Poate constitui oportunitatea de care este nevoie pentru a opri evoluția curenților liberale (populiste și/sau extremiste), pentru a spori reziliența publicului la campaniile de dezinformare și pentru a promova în rândul populației anumite narative/mesaje de baza în ceea ce privește interesele naționale ale statului.

### Obiectivul StratCom

**Să ne ajute la îndeplinirea sarcinilor generale: angajarea/colaborarea cu partenerii.**

**Să asigure că cetățenii înțeleg ceea ce facem noi.**

**Să demonstreze succesele/performanțelor noastre.**

**Să schimbe percepțiile/atitudinile unde este necesar.**

Acțiuni necesare în procesul de dezvoltarea a comunicării strategice a Republicii Moldova:

- Sincronizarea mesajelor și acțiunilor Guvernului în domeniul securității și apărării naționale pentru a promova interesele și obiectivele naționale de securitate.
- Coordonarea instituțională și cu alte entități pentru utilizarea eficientă a tuturor instrumentelor de putere, precum cele diplomatice, informaționale, militare și economice, în conformitate cu Strategia securității naționale.
- Integrarea unui cadru strategic de comunicare în planificarea și implementarea politicilor pentru a asigura succesul și eficiența acestora<sup>1</sup>.

Acest proces include:

#### **1. Promovarea intereselor naționale și susținerea implementării politicilor și obiectivelor naționale.**

Având în vedere riscurile și amenințările actuale, precum și interesele naționale, comunicarea strategică este un element informațional esențial pentru autoritățile naționale și reprezintă unul dintre instrumentele pe care statul le utilizează pentru a-și atinge obiectivele.

Promovarea intereselor naționale depinde de eforturile continue ale actorilor statali și non-statali de a coordona mesajele și acțiunile și de modalitatea prin care acestea vor fi percepute de toate părțile interesate din sectorul securității și apărării naționale. Deși trebuie să implice autoritățile publice, societatea civilă și

<sup>1</sup> Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.

cetățenii, rolul principal îi revine Președinției, Parlamentului, Guvernului, precum și ministerelor, agențiilor și autorităților autonome. Pe plan extern, Ministerul Afacerilor Externe, misiunile diplomatice și oficiile consulare ale Republicii Moldova au această responsabilitate.

În absența unei comunicări strategice eficiente, interesele naționale sunt compromise, schimbările politice duc la deviații, populația devine vulnerabilă la dezinformare și manipulare, iar lipsa unei viziuni clare pe plan internațional generează scepticism intern, facilitând propaganda și confuzia în rândul partenerilor externi. Lipsa StratCom poate genera incoerență și haos în acțiuni și mesaje, cu consecințe grave, deoarece comunicarea strategică sprijină implementarea strategiilor naționale și contracarează conflictele, inclusiv războaiele hibride, fiind vitală pentru realizarea obiectivelor politice, economice, sociale, de securitate și apărare ale statului. Comunicarea eficientă reflectă și susține buna guvernare<sup>2</sup>.

## **2. Coordonarea eficientă și transmiterea mesajelor adecvate, în conformitate cu obiectivele strategice ale statului și instituțiilor sale, va contribui la alinierea eforturilor diverselor entități naționale și la consolidarea coeziunii în diferite sectoare, în vederea contracarării dezinformării.**

Necesitatea realizării unei coordonări interinstituționale mai eficiente și cu publicul larg s-a depistat în procesul de instituționalizare și aplicare în practică a principiilor StratCom. Eficientizarea acestui proces va oferi o înțelegere reală a pozițiilor Republicii Moldova atât la nivel național, cât și la nivel internațional și va stabili legătura dintre mesajele de comunicare și politicile, acțiunile, provocările și realizările guvernamentale.

Integrarea unei mentalități comune de comunicare strategică la toate nivelele instituțiilor de stat și de implementare a strategiei naționale va determina o cultură strategică înaltă, care va facilita schimbările necesare în practica actuală. În practică, aceasta presupune crearea unui sistem interactiv și autosustenabil care să permită realizarea unui schimb de informații și experiență între diverși lideri, comunicatori, agenții și părți interesate. În fiecare situație, centrul activității de comunicare strategică va depinde de natura și focalizarea unei crize sau strategii, de audiență (publicul) și de mijloacele disponibile pentru a influența sau a aduce schimbări<sup>3</sup>.

Totodată, comunicarea strategică nu este doar un supliment la o politică sau strategie, ci și o componentă vitală care trebuie să se alinieze cu obiectivele politice strategice. Comunicarea strategică trebuie să fie integrată în fazele incipiente ale elaborării politicilor, pentru a minimiza necesitatea unor acțiuni mai agresive ulterior.

Pentru a fi eficientă și autentică la nivel național, comunicarea strategică trebuie să reprezinte nu doar politica guvernamentală, ci să includă **o narațiune națională înțeleasă și acceptată de societate**.

Astfel, comunicarea strategică poate deveni un instrument puternic al puterii, utilizat pentru a modela atitudini și comportamente, pentru a asculta și înțelege publicul și pentru a coordona mesajele între guvern și partenerii săi, asigurând o integrare eficientă a informațiilor cu alte instrumente ale puterii naționale.

Procesul de comunicare strategică urmărește să influențeze, iar influența strategică depinde în totalitate de o coordonare eficientă în cadrul Guvernului și în afara acestuia, diferite instituții de stat pentru a atinge obiectivele strategice naționale. Având în vedere importanța Strategiei naționale, este necesar un cadru strategic de comunicare care să fie prezent în planificarea strategică și în pregătirea și implementarea politicilor<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Mărzac E. Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare. În: Notă Analitică nr. 9 din 2019, <https://ipre.md/wp-content/uploads/2019/06/natao-pb-nato-marzac-final.pdf>

<sup>3</sup> Marzac E. Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare. [natao-pb-nato-marzac-final.pdf](https://ipre.md/wp-content/uploads/2019/06/natao-pb-nato-marzac-final.pdf) (ipre.md)

<sup>4</sup> Prezentarea studiului „Politica de Securitate Națională a Republicii Moldova: premise pentru o nouă Strategie” și lansarea discuțiilor privind cadrul de revizuire a documentelor strategice de securitate și apărare ale Republicii Moldova, <https://infocenter.md/prezentarea-studiului-politica-de-securitate-nationala-a-republicii-moldova-premise-pentru-o-noua-strategie-si-lansate-discutii-privind-cadru-lui-de-revizuire-a-documentelor-strategice-de-se/>

## 5. COMUNICAREA STRATEGICĂ – INSTRUMENT INDISPENSABIL ÎN PROCESUL DE BUNĂ GUVERNARE ȘI DEZVOLTARE A REPUBLICII MOLDOVA

Ca răspuns la provocările asociate știrilor false, propagandei și campaniilor de dezinformare, în iulie 2023 a fost creat Centrul pentru Comunicare Strategică și Combaterea Dezinformării (Centru). Misiunea Centrului este de a spori eforturile în combaterea acțiunilor specifice care reprezintă o amenințare la adresa intereselor naționale.

De asemenea, Parlamentul Republicii Moldova a aprobat Hotărârea privind Concepția de comunicare strategică și contracarare a dezinformării pentru anii 2024-2028<sup>5</sup>. Acest document argumentează nevoia unei abordări instituționalizate și integrate a comunicării strategice și a contracarării dezinformării în contextul amenințărilor externe și interne cu care se confruntă Republica Moldova, în special din partea Federației Ruse. Viziunea constă în „susținerea, consolidarea și contribuirea la atingerea intereselor naționale care sunt fundamentele ideii privind Republica Moldova ca un stat al secolului XXI, o republică democratică, europeană, bine ancorată în rețeaua politică, economică, socială și securitară a democrațiilor avansate și a economiilor dezvoltate, cu o identitate națională bine conturată și cu un prestigiu internațional pe măsură”<sup>6</sup>. Concepția are drept obiective generale: dezvoltarea capacităților instituționale ale statului și ale societății pentru a comunica eficient și a combate dezinformarea. Principalele arii tematice abordate sunt: integrarea europeană, coeziunea socială, reziliența economică, consolidarea sectorului de apărare și întărirea securității naționale în contextul regional. Această abordare integrată și orientată către acțiune are drept scop consolidarea democrației, a securității și a dezvoltării socioeconomice a Republicii Moldova în următorii ani.

### Concepția de comunicare strategică și contracarare a dezinformării pentru anii 2024-2028:

- **Abordare instituționalizată și integrată.**
- **Viziunea pentru Republica Moldova:** susținerea și consolidarea intereselor naționale, transformând Republica Moldova într-un stat modern, democratic, european, cu o identitate națională bine conturată și prestigiu internațional.
- **Obiective generale ale Concepției:** dezvoltarea capacităților instituționale pentru o comunicare eficientă și combaterea dezinformării, atât la nivelul statului, cât și al societății.
- **Principalele arii tematice abordate:** integrarea europeană, coeziunea socială, reziliența economică, sectorul de apărare și securitatea națională.
- **Abordare integrată și orientată către acțiune:** scopul este de a consolida democrația, securitatea și dezvoltarea socioeconomică a Republicii Moldova.

Important de remarcat, Strategia de securitate națională și Concepția comunicării strategice sunt interconectate și se completează reciproc în îndeplinirea obiectivelor de securitate ale Republicii Moldova.

### 3. Dezvoltarea programelor și activităților care vizează în mod deliberat comunicarea și implicarea cu publicul, inclusiv cele implementate de profesioniști în afaceri publice, diplomație publică și operațiuni de informare.

Comunicarea strategică este un proces bidirecțional, care transmite reacțiile și punctele de vedere ale diferitelor audiențe implicate în procesul comunicării. Feedbackul publicului trebuie să fie folosit pentru ajustarea periodică a politicii și a strategiei.

<sup>5</sup> Hotărâre privind aprobarea Concepției de comunicare strategică și contracarare a dezinformării, a acțiunilor de manipulare a informației și a ingerințelor străine pentru anii 2024–2028. <https://www.parlament.md/ProcesulLegislativ/Proiectedeactenormative/tabid/61/LegislativId/6751/language/ro-RO/Default.aspx>

<sup>6</sup> Ibidem.

## 5. COMUNICAREA STRATEGICĂ – INSTRUMENT INDISPENSABIL ÎN PROCESUL DE BUNĂ GUVERNARE ȘI DEZVOLTARE A REPUBLICII MOLDOVA

Mai ambițios, comunicarea strategică nu se limitează doar la mesajele media, ea trebuie să contribuie la dezvoltarea unei campanii de comunicare orientată spre schimbări comportamentale sau sociale ale publicului.<sup>7</sup>

**Comunicarea strategică a Republicii Moldova va fi eficientă doar atunci când interesele naționale vor fi clar definite, mesajele vor fi coerente și susținute de acțiuni concrete, audiențele vor fi bine delimitate, iar eforturile vor fi coordonate sistematic, integrând opiniile celor vizați de politicile publice<sup>7</sup>.**

Este necesară identificarea și coordonarea tuturor instrumentelor guvernamentale (lideri politici, decidenți, actori strategici, comunicatori, actori de implementare, diplomația oficială, afacerile publice, operațiunile media, parteneriatul public-privat, diplomația militară, comunicarea internă, relațiile publice interdepartamentale), precum și instrumentelor societale (mass-media, ONG-uri, entitățile private de comunicare, mediul academic, instituțiile culturale, mediul de afaceri, personalitățile publice, autori influenți, oameni de știință, diaspora etc.).

**Comunicarea strategică reprezintă un instrument indispensabil în procesul de bună guvernare și dezvoltare a Republicii Moldova, atât pentru eficientizarea actului de guvernare, cât și pentru asigurarea unei comunicări și înțelegeri comune între toate părțile interesate.**

## Concluzii

Comunicarea strategică reprezintă un pilon fundamental în procesul de bună guvernare și dezvoltare a Republicii Moldova, contribuind la consolidarea legăturii dintre stat și cetățeni. În contextul provocărilor informaționale actuale, este vital ca mesajele instituțiilor de stat să fie coerente, bine coordonate și aliniate cu obiectivele strategice naționale. Integrarea unei culturi de comunicare strategică la nivel instituțional și societal va facilita atingerea unui consens național și va întări democrația, securitatea și dezvoltarea socioeconomică a țării.

## Bibliografie recomandată:

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Hotărâre privind aprobarea Concepției de comunicare strategică și contracarare a dezinformării, a acțiunilor de manipulare a informației și a ingerințelor străine pentru anii 2024–2028. <https://www.parlament.md/ProcesulLegislativ/Proiectedeactenormative/tabid/61/LegislativId/6751/language/ro-RO/Default.aspx>
3. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.

<sup>7</sup> Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.

## 6. PREGĂTIREA PROCESULUI DE COMUNICĂRII STRATEGICĂ: ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI, AUDIENȚELOR ȘI CANALELOR DE COMUNICARE

Procesul Comunicării strategice este alcătuit din mai multe etape care asigură buna desfășurare a întregului proces: pregătire, planificare strategică, implementare și evaluare a rezultatelor

În cadrul acestei fișe informative vom caracteriza cele mai importante etape în pregătirea comunicării strategice, subliniind rolul obiectivelor SMART de comunicare, vom identifica și caracteriza aspectele-cheie ale mediului informațional și public și vom cunoaște modalitățile de înțelegere a audienței, angajare a publicului și vom identifica canalele eficiente de comunicare

**Etapa de pregătire** este faza inițială a procesului de comunicare strategică în care statul/instituția/organizația: (1) stabilește **obiectivele de comunicare**, (2) identifică **publicul țintă**, (3) elaborează **planul de acțiuni** și (4) determină **canalele de comunicare**. Aceste elemente oferă răspunsuri la întrebările *de ce?, cine?, cum? și unde?* – pentru o comunicare strategică eficientă.

În cadrul acestei etape este important să **înțelegem contextul strategic al mediului informațional și public**, inclusiv **factorii care pot influența procesul de comunicare strategică**. Pot fi evenimente, probleme, reacții anticipate, condiții socioeconomice etc. atât negative (puncte slabe sau amenințări), cât și pozitive (puncte tari sau oportunități).

### Ce înseamnă să fii strategic în comunicare?

Implică planificarea comunicării, în avans, în conformitate cu obiectivele instituției/guvernului/organizației, având la baza obiectivele SMART; planificare și evaluare; realizarea unei analize a mediului public, adaptarea mesajelor la audiențe și luarea în considerare a contextului strategic.

## 6. PREGĂTIREA PROCESULUI DE COMUNICAREI STRATEGICĂ: ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI, AUDIENȚELOR ȘI CANALELOR DE COMUNICARE

În cadrul acestei etape vom analiza:

- **Medium informațional.** În contextul comunicării strategice, înțelegerea mediului informațional este crucială, deoarece ajută la adaptarea mesajelor la publicuri, la planificarea și evaluarea strategiilor și la luarea în considerare a chestiunilor strategice.
- **Mediul Public.** Audiență/segmentele de public – atitudinile și credințele acestora, nivelul de conștientizare și cunoștințele, motivațiile și obstacolele în schimbarea comportamentului, precum și obișnuințele lor în ce privește consumul de media.
- **Contextul politic, economic, sociologic, tehnologic, legal de operare** pentru a identifica posibili factori care pot avea influență asupra instituției/organizației. Analiza PEST (politică, economie, societate și tehnologie) este un instrument care își propune să identifice evoluții în cadrul acestor patru factori.
- **Evoluțiile informațiilor, feedback-ului și comentariilor din mediul extern** pentru a înțelege percepțiile asupra guvernului și politicilor sale. Analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) este un instrument utilizat pentru a analiza factorii interni și externi care pot influența planul.
- **Cercetările cantitative și calitative** existente pentru a actualiza planurile de comunicare.
- **Experiențele din activitățile de comunicare anterioare** și aplicarea celor mai bune practici din industrie pentru a modela activitățile viitoare.

În contextul comunicării strategice, înțelegerea mediului informațional constituie baza pentru adaptarea eficientă a mesajelor și a strategiilor de comunicare. Mediul informațional, care include sursele, canalele de distribuție și publicul țintă, influențează nu doar structura mesajelor, dar și percepțiile acestora, creând un ecosistem de interacțiune informațională. Acest mediu se interconectează cu analiza mediului public, audienței și contextului politic, economic, social și tehnologic (PEST), permițând evaluarea exactă a evoluțiilor relevante pentru organizație. De asemenea, evoluțiile externe și feedback-ul din mediul informațional ne oferă perspective asupra percepțiilor și atitudinilor publicului față de politicile guvernamentale, susținând analiza SWOT și actualizând planurile de comunicare cu date cantitative și calitative.

**Mediul informațional se referă la contextul sau ecosistemul în care informația este partajată, consumată și interacționată. Cuprinde diverse elemente, inclusiv sursele de informație, canalele prin care informația este distribuită și publicul care o consumă<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> The Information Environment and its Effects on Individuals and Groups. <https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/online-information-environment/oie-the-information-environment.PDF>

### ASPECTE-CHEIE ALE UNUI MEDIU INFORMAȚIONAL

ASPECTE	CARACTERISTICI
Entități informaționale	Diverse surse de informație din mediul înconjurător
Interacțiuni și procese	Modul în care informația este partajată, consumată și interacționată
Publicul țintă	Persoanele sau grupurile care consumă informația
Impactul tehnologic	Rolul tehnologiilor digitale în modelarea mediului informațional
Dezinformare	Factori care pot distorsiona mediul informațional și pot influența percepția realității

Sursa: Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024. p. 36

În timp ce mediul informațional definește cadrul în care informația este distribuită și consumată, analiza mediului public este necesară pentru a înțelege cum această informație este percepută și interpretată de diverse segmente de audiență.<sup>2</sup>

**Analiza Mediului Public (AMP) reprezintă un proces comprehensiv de colectare și analiză a informațiilor din diverse surse, pentru a obține o înțelegere clară a unei probleme sau subiect atât la nivel macro (general), cât și la nivel micro (segmente de audiență) într-un anumit interval de timp<sup>2</sup>.**

**Analiza Mediului Public (AMP)** ne oferă informații despre reacțiile și percepțiile oamenilor față de o problemă, conturând astfel răspunsurile emoționale și atitudinile față de mesajele transmise prin diverse canale informaționale. Această analiză detaliată, care include monitorizarea mass-mediei, a rețelelor sociale și debaterile parlamentare, asociațiile profesionale, ONG-urile, mediul academic, influencerii cheie și grupurile de părți interesate, cercetarea opiniei publice și anchetele departamentale, este fundamentală pentru a adapta și ajusta strategiile de comunicare în funcție de feedback-ul primit și de contextul specific în care publicul interacționează cu informația. *Astfel, sinergia dintre analiza mediului informațional și cea a mediului public asigură o comunicare strategică bine fundamentată, capabilă să răspundă în mod eficient așteptărilor și nevoilor publicului.*

**Analiza Mediului Public (AMP) oferă perspective asupra modului în care oamenii percep o problemă, ceea ce permite elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare.**

- **Conturează reacțiile la ceea „ce, cum, unde și când” este spus.**
- **Ajută la identificarea răspunsului emoțional al audienței la materialul elaborat.**

<sup>2</sup> Strategic thinking in communications, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/government-communications/communications-community-office/communications-101-boot-camp-canadian-public-servants/strategic-thinking-communications.html>

**Important! Evaluarea informațiilor pentru a detecta dezinformarea, deoarece acele informații pot afecta în mod semnificativ mediul public și succesul planului de comunicare.**

Analiza mediului public în planificarea comunicării strategice, deoarece ajută la înțelegerea percepției publicului asupra unei probleme și la anticiparea potențialelor reacții. Această înțelegere poate fi apoi folosită pentru a contura strategia de comunicare și pentru a asigura că aceasta abordează eficient preocupările și așteptările publicului.

**Scopul unei AMP este de a înțelege cum percep oamenii o anumită problemă, ceea ce poate influența dezvoltarea și lansarea unei strategii de comunicare.**

Înțelegerea audienței permite adaptarea mesajelor la nevoile, valorile și motivațiile fiecărui segment de către public. Această înțelegere rezultă din Analiza Mediului Public, care colectează date relevante despre atitudini, credințele și comportamentele audienței prin sondaje, chestionare și monitorizarea mediilor de informare. Prin segmentarea publicului, un proces ce plasează audiențele în categorii distincte bazate pe trăsături comune, comunicatorii pot crea mesaje personalizate care să răspundă mai bine așteptărilor fiecărei audiențe. În acest fel, crește probabilitatea ca mesajele să fie înțelese și să genereze răspunsuri pozitive.

Astfel, analiza *mediului public* și *înțelegerea audienței* sunt strâns legate între ele. O înțelegere corectă a publicului oferă comunicatorilor oportunitatea de a formula mesaje accesibile și relevante, adaptate nevoilor și motivațiilor fiecărui segment de public, contribuind, în rezultat, la o comunicare mai eficientă și la atingerea obiectivelor strategice

## De ce este importantă înțelegerea audienței în comunicare?

- **Înțelegerea nevoilor și motivațiilor publicului prin intermediul sondajelor sociologice și chestionarelor reprezintă scopul unei Analize a Mediului Public. Înțelegerea permite formularea accesibilă și adaptată a mesajului, crescând șansele ca mesajul să fie înțeles.**
- **Segmentarea/plasarea audienței în diverse categorii bazate pe trăsături comune împărtășite, ar trebui să fie o parte integrantă a procesului de comunicare. Prin segmentarea audienței comunicatorii pot elabora profiluri sau personaje care fac comunicarea mai eficientă în îndeplinirea obiectivelor lor, deoarece mesajele sunt adaptate pentru fiecare segment de audiență.**

Angajarea eficientă a publicului prin comunicare necesită înțelegerea audiențelor și a celor interesați prin identificarea valorilor, cum ar fi siguranța, libertatea sau echitatea. Aceste valori pot ghida formularea mesajelor eficiente. Consultarea părților interesate cu privire la preferințele lor de comunicare ajută la selectarea canalelor potrivite, facilitând un dialog valoros. De asemenea, este important să înțelegem relațiile dintre indivizi și influenceri de încredere, deoarece aceștia pot amplifica mesajul și crește impactul eforturilor de angajare. Comunicarea eficientă se bazează pe adaptarea mesajelor la nevoile audienței.

**Rețineți: Înțelegerea audienței și adaptarea mesajelor pentru fiecare segment de audiență sunt esențiale pentru succesul strategiei de comunicare.**

Angajarea eficientă a publicului prin comunicare strategică este strâns legată de **elaborarea unui plan de acțiuni bine definit**. Înțelegerea audiențelor, identificarea valorilor lor și selectarea canalelor de comunicare adecvate sunt pași esențiali pentru a asigura alinierea mesajelor cu obiectivele strategice ale organizației. Un plan de acțiuni clar ajută la coordonarea actorilor implicați și la definirea rolurilor lor, evitând confuzia și incoerența mesajelor. Prin integrarea unor obiective măsurabile și strategii pentru gestionarea riscurilor, planul asigură flexibilitatea necesară pentru a răspunde provocărilor și noilor amenințări în mediul informațional. Un plan de acțiuni bine definit asigură că toate activitățile de comunicare sunt aliniate cu obiectivele strategice ale organizației sau statului. Fără un plan, astfel mesajele riscă să fie incoerente sau contradictorii, ceea ce poate duce la confuzie în rândul publicului țintă și la diminuarea impactului dorit.

#### Planul de acțiuni include următoarele elemente:

1. **Roluri și responsabilități bine definite** pentru fiecare actor, ceea ce facilitează coordonarea dintre ei și previne suprapunerea rolurilor.
2. **O direcție clară și de adaptare la schimbările** care pot apărea în mediul informațional și pentru a răspunde la noile amenințări ce apar și a unor scenarii și opțiuni pentru a răspunde flexibil la provocări neprevăzute.
3. **Resurse financiare, umane și materiale.**
4. **Obiective măsurabile și indicatori de performanță** pentru a monitoriza progresul și evalua eficiența acțiunilor întreprinse, facilitând ajustările necesare pentru îmbunătățirea continuă a comunicării.
5. **Strategii pentru identificarea și gestionarea riscurilor**, reducând astfel probabilitatea ca acestea să afecteze negativ rezultatele.

**Identificarea canalelor eficiente de comunicare** într-o organizație/instituție este un pas important în cadrul elaborării unui plan de acțiuni. După ce se înțeleg nevoile și interesele audiențelor, selectarea canalelor adecvate pentru comunicarea internă și cea externă este acțiunea care asigură succesul inițiativelor. Focus grupurile, auditurile și analiza SWOT contribuie la determinarea celor mai eficiente metode de comunicare, asigurând alinierea activităților cu obiectivele strategice. Astfel, planul de acțiuni poate integra canalele de comunicare eficiente identificate, optimizând transmiterea mesajelor și facilitând angajamentul părților interesate. Această abordare coordonată previne incoerența și îmbunătățește impactul comunicării.

Acest proces implică luarea în considerare a rezultatelor activităților, cum ar fi focus grupurile interne și externe/interviuri, auditurile și analiza SWOT. Scopul este să se facă o listă de canale potrivite pentru comunicarea obiectivelor strategice. Aceste canale pot fi folosite intern, pentru comunicarea în cadrul organizației, precum și extern, pentru a ajunge la părțile interesate.

#### Procesul implică:

1. Identificarea canalelor utilizate în prezent în cadrul organizației pentru comunicarea internă și cea externă.

## 6. PREGĂTIREA PROCESULUI DE COMUNICAREI STRATEGICĂ: ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI, AUDIENȚELOR ȘI CANALELOR DE COMUNICARE

2. Analiză și discuții despre canalele care au fost cele mai eficiente până acum și care nu au funcționat atât de bine<sup>3</sup>.

Echipa ar trebui să aleagă cinci canale cele mai eficiente și cinci canale mai puțin eficiente, oferind exemple specifice de succese și eșecuri. După această discuție, echipa poate identifica noi canale potențiale care ar putea fi mai eficiente pentru diferitele nevoi de comunicare:

- *pentru comunicarea internă* – includ interviurile față în față, emailurile, întâlnirile, apelurile, buletinele informative, evaluările, intranetul, serviciul de mesagerie intern, întâlnirile de conducere, întâlnirile cu toți angajații, revista presei, știrile săptămânale, prezentările etc.
- *pentru comunicarea externă* – comunicatele de presă, site-ul web, emailurile, rețelele sociale, interviurile față în față, emailurile, întâlnirile, mass-media, apelurile, buletinele informative, publicitatea, poșta, publicațiile (tipărite și electronice), evenimentele, pregătirea purtătorului de cuvânt pentru presă, videoclipurile, blogurile, webinarele etc.

### Canale de comunicare externă:

**Comunicate de presă** – Declarații oficiale livrate reprezentanților mass-media în scopul furnizării de informații.

**Site web** – Un set de pagini web conexe situate sub un singur nume de domeniu, de obicei întreținut de o organizație sau un individ.

**Social Media** – Platforme precum Facebook, Twitter, LinkedIn etc., folosite pentru promovarea dialogului și partajarea informațiilor cu o audiență largă.

**Mass-media** – Canale de comunicare precum televiziunea, radio, ziarele și revistele folosite pentru a ajunge la o audiență largă.

**Buletine informative** – Publicații distribuite regulat, în general despre un singur subiect principal care este de interes pentru abonații săi.

**Publicitate/Ads** – Activitatea de producere a reclamelor pentru produse sau servicii comerciale.

**Evenimente** – Ocazii organizate, precum întâlniri, conferințe sau târguri.

**Videoclipuri** – Utile pentru demonstrarea activităților, rezultatelor, produselor sau partajarea conținutului dinamic.

**Bloguri** – Site-uri web sau pagini web actualizate în mod regulat, de obicei gestionate de un individ sau un grup mic, scrise într-un stil informal sau conversațional.

**Webinare** – Întâlniri interactive online desfășurate prin intermediul internetului.

*!!!!Aceste canale pot fi folosite atunci când se identifică activitățile prin care să se implementeze obiectivele strategiei. De asemenea, pot fi utile și atunci când se analizează cum să se ajungă la părțile interesate în mod eficient.*

<sup>3</sup> Paris 21. Handbook for developing a communication strategy. [https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications\\_Strategy\\_Handbook.pdf](https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications_Strategy_Handbook.pdf)

## 6. PREGĂTIREA PROCESULUI DE COMUNICAREI STRATEGICĂ: ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI, AUDIENȚELOR ȘI CANALELOR DE COMUNICARE

Identificarea canalelor eficiente de comunicare și elaborarea obiectivelor SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Timp) este o acțiune necesară procesului de elaborare a unui plan de acțiuni eficient. După ce s-au identificat canalele potrivite prin focus grupuri, audite și analiza SWOT, aceste canale trebuie integrate în obiectivele SMART pentru a asigura o comunicare coerentă și de impact.

**Obiectivele SMART** ajută la stabilirea clară a scopurilor și a modului în care canalele identificate vor fi utilizate pentru a le atinge. De exemplu, un obiectiv specific ar putea fi îmbunătățirea comunicării cu minoritățile etnice pentru a obține susținerea lor la procesul de integrare europeană cu 20 % în următorul an. Acest obiectiv este măsurabil prin urmărirea gradului de susținere, accesibil prin resursele disponibile, relevant pentru nevoia de angajare cu publicul tinta și are un termen limită clar.

Astfel, integrarea canalelor eficiente de comunicare într-un plan de acțiuni bazat pe obiective SMART asigură alinierea eforturilor de comunicare cu obiectivele strategice ale organizației/instituției, permite monitorizarea progresului și facilitează ajustările necesare pentru îmbunătățirea continuă a comunicării.

### OBIECTIVE SMART:

<b>Specifice</b>	<b>Audiență, mesaje, răspuns dorit, calendar.</b>	Este util să fie stabilite încă de la început obiectivele și relația lor cu audiențele țintă – publicul din Republica Moldova. Ce trebuie să realizeze această strategie? Încerc să informez? să educ? să schimb valori? să schimb comportamente? să obțin acțiune imediată – să determin pe cineva să facă ceva?
<b>Măsurabile</b>	<b>Conștientizare, înțelegere, susținere.</b>	Obiectivele trebuie să fie măsurabile pentru a putea demonstra rezultatele comunicării. Utilizați date de referință dacă este posibil și stabiliți obiectivele în termeni de: „Creșteți conștientizarea de la x% la y%”. Dacă datele de referință nu există, specificați în termeni de: „Produceți x număr de solicitări media”, sau „Realizați un nivel de înțelegere de y%.”
<b>Realizabile</b>	<b>Posibile dat fiind mediul public, momentul și resursele disponibile.</b>	Este important să vă asigurați că obiectivele Dvs. sunt realizabile dată fiind situația curentă. Asigurați-vă, de asemenea, că realizările pot fi atribuite strategiei de comunicare. Nu vă asumați realizarea obiectivelor care sunt în afara controlului Dvs. Dacă nu sunt realizabile, identificați ce alte activități suplimentare ar putea fi efectuate dacă ar fi disponibile resurse suplimentare specifice.
<b>Relevante</b>	<b>Pentru mandatul organizației.</b>	Pot vinde aceste obiective clienților mei – politicile, programele, șeful meu, altora? Susțin ele obiectivele [programului și departamentale]? Se potrivesc obiectivele mele cu agenda/mesajele generale ale Guvernului?
<b>Oportune</b>	<b>Pot fi realizate în timp util pentru a contribui la obiectivele generale.</b>	Cât timp am la dispoziție pentru a obține rezultatele? 1 lună? 1 an? 3 ani? Perioada de implementare a strategiei <sup>4</sup> .

Sursa: Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024, p. 35

<sup>4</sup> Strategic thinking in communications - Privy Council Office - Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/government-communications/communications-community-office/communications-101-boot-camp-canadian-public-servants/strategic-thinking-communications.html>

## Concluzii

Etapele din cadrul procesului de comunicare asigură coerența și eficacitatea comunicării. Fiecare etapă contribuie la dezvoltarea unei strategii clare și bine direcționate, începând cu pregătirea, care include stabilirea obiectivelor și identificarea publicului țintă până la planificarea, implementarea și evaluarea impactului.

Pentru a anticipa și gestiona provocările în etapa de pregătire este necesar de a înțelege contextul strategic și mediul informațional. Identificarea obiectivelor SMART crează siguranța că activitățile de comunicare sunt specifice, măsurabile, realizabile, relevante și oportune. Implementarea unui plan de acțiune bine structurat garantează alinierea activităților de comunicare cu obiectivele organizației și asigură o coordonare eficientă între toate părțile implicate, iar determinarea canalelor de comunicare adecvate permite realizarea obiectivelor de comunicare.

## Bibliografie recomandată

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Handbook for developing a communication strategy. [https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications\\_Strategy\\_Handbook.pdf](https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications_Strategy_Handbook.pdf)
3. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategic. Chișinău: Bons Office, 2024.
4. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>
5. Strategic Communications: Understanding Your Target Audience (Part 2 of 3). <https://breckinc.com/2019/04/strategic-communications-understanding-your-target-audience/>.
6. The segmentation, targeting, positioning (STP) marketing model. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>.

## 7. PLANIFICAREA STRATEGICA A STRATCOM

Comunicarea strategică reprezintă un instrument important în realizarea obiectivelor statului și organizațiilor, fiind un proces bine structurat care implică pregătirea, planificarea, implementarea și evaluarea acțiunilor de comunicare. Într-un context marcat de schimbări rapide și amenințări hibride, o abordare strategică asigură transmiterea mesajelor corecte către audiențele relevante, influențând opiniile și comportamentele acestora.

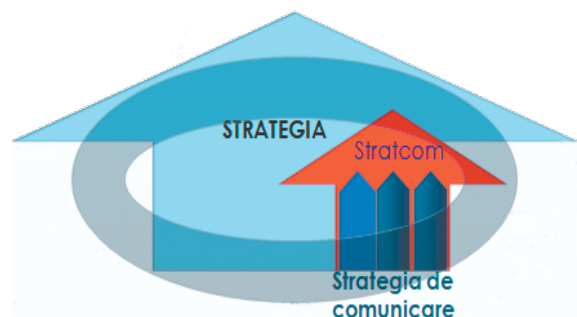
**Procesul Comunicării strategice este alcătuit din mai multe etape care asigură buna desfășurare a întregului proces: 1. pregătire, 2. planificarea strategică, 3. implementare și 4. Evaluare a rezultatelor.**

Dacă în etapa de pregătire a procesului de comunicare strategică se pun bazele întregii strategii, implicând analiza situației curente și identificarea audiențelor țintă, precum și evaluarea riscurilor și oportunităților, atunci în etapa de planificare strategică informațiile obținute în faza de pregătire sunt folosite pentru elaborarea planurilor detaliate de acțiune. În această fază, se stabilesc obiectivele specifice și se identifică canalele de comunicare, se alocă resurse și se planifică activitățile pentru a asigura coerența și impactul dorit al mesajelor.

În cadrul acestei fișe vom caracteriza procesul de comunicare strategică, vom identifica și analiza acțiunile și etapa de planificare strategică, inclusiv vom explica modalitatea de formulare a obiectivelor strategice de comunicare.

Planificarea strategică este etapa în cadrul căreia profesioniștii vor elabora planuri strategice pentru a ghida deciziile referitoare la ce și când se comunică, vor gestiona riscurile și vor profita de oportunități pentru a maximiza impactul și a asigura o executare eficientă a comunicării.

În cadrul acestei etape va fi elaborată și **strategia de comunicare**, care va asigura transmiterea narațiunilor, informațiilor și mesajelor către diferite grupuri-țintă, cu ajutorul cărora se dorește schimbarea de comportamente. Strategia de comunicare, dar și procesul general de implementare a strategiei ar trebui să conțină: elemente de planificare, criterii de calitate, indicatori ai rezultatelor și așteptărilor, performanță, monitorizare (inclusiv independentă) și feedbackul.



## 7. PLANIFICAREA STRATEGICĂ A STRATCOM

Procesul de planificare a comunicării strategice, atât pe termen scurt, cât și mediu și lung trebuie să includă următoarele acțiuni: identificarea și actualizarea unei liste de activități de comunicare și anunțuri, partajarea informațiilor cu alte echipe de comunicare, colaborarea comunicatorilor cu colegii din alte departamente, identificarea și abordarea amenințărilor și oportunităților emergente, gestionarea riscurilor, problemelor și dependențelor în mod eficient, prioritizarea solicitărilor de sprijin în comunicare pentru nevoile noi sau emergente<sup>1</sup>.

**Abordarea strategică a planificării și comunicării necesită răspunsuri la următoarele întrebări:**

**Unde ne aflăm acum?** (este evaluată situația actuală a instituției prin identificarea și înțelegerea factorilor interni și externi care ar putea afecta statutul/instituția/organizația.

**Unde vrem să ajungem?** (sunt stabilite obiectivele strategice în urma consultărilor cu departamentele de politici și programe.

**Cum vom ajunge acolo?** (este stadiul de planificare în cadrul căreia sunt identificate cele mai potrivite produse și activități de comunicare care să susțină obiectivele.

## Etapele planificării strategice

**1. Elaborarea unui plan care să conțină fiecare pas al executării strategiei.** Planul de comunicare strategică reprezintă un cadru de referință pentru dezvoltarea unei politici de comunicare eficientă și structurată ce necesită o analiză aprofundată a situației existente și o descriere clară a situației dorite:

- Unde suntem?
- Unde vrem să ajungem?
- Cum vrem să ne atingem scopul?
- Ne-am atins scopul?

Sprijinul oficial din partea conducerii instituției/organizației este esențial pentru dezvoltarea și execuția cu succes a unui plan strategic de comunicare<sup>2</sup>.

În cadrul acestei etape sunt organizate în mod regulat diverse întâlniri cu persoanele care vor fi implicate în realizarea planului, sunt identificate canale de comunicare pe care fiecare membru al echipei să-l poată folosi, cum ar fi e-mailurile. Comunicarea eficientă este necesară pentru a avea siguranța că fiecare membru al echipei înțelege ce este necesar la fiecare etapă. Este dificil de implementat o strategie de comunicare dacă nu este cunoscută tuturor părților interesate și, mai ales, publicului său intern. O bună comunicare internă a planului de comunicare strategică este, prin urmare, un element crucial al implementării acestuia. Diseminarea planului de comunicare poate lua diverse forme în funcție de însuși obiectul comunicării (comunicăm întregul plan sau doar o parte din acesta?) și de publicul țintă (management, sindicate, toți angajații etc.). În general, diseminarea largă în cadrul organizației crește legitimitatea și credibilitatea planului de comunicare strategică și întărește ideea că comunicarea este importantă pentru fiecare membru al echipei.

<sup>1</sup> Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024, p. 45-46

<sup>2</sup> Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. <https://www.scribd.com/document/451226919/broch-commcollection19-plan-com-strategique-fr-pdf>

## 7. PLANIFICAREA STRATEGICA A STRATCOM

Diseminarea internă a planului de comunicare strategică este însoțită de comunicarea privind:

- motivul său de a fi (de ce un plan de comunicare?)
- termenii săi de utilizare (cum va fi implementat planul?)
- calendarul realizărilor (când va fi implementat planul?)
- contribuția așteptată a diferitelor părți interesate (ce înseamnă planul pentru publicul intern?).

Credibilitatea și implementarea corectă a planului de comunicare sunt întărite de existența unei proceduri de monitorizare și raportare regulată către conducerea instituției/organizației.

### ELEMENTELE UNUI PLAN DE COMUNICARE STRATEGICĂ

#### Determinarea Obiectivului

Începeți cu o analiză a obiectivelor organizaționale curente pentru a iniția un efort de comunicare eficient și de succes

Adăugați text aici

#### Elaborarea Mesajelor

Mesajele sunt strâns legate cu obiectivele și scopurile

Adăugați text aici

#### Alegerea Activităților și Materialelor

Care sunt evenimentele, activitățile, materialele care vor fi utilizate în canalele voastre?

Adăugați text aici

#### Implementarea Planului

Adăugați text aici

Adăugați text aici

01

02

#### Identificarea și Profilarea Publicului

Este momentul să fie identificat publicul țintă și profilat cu o inițiativă de comunicare

Adăugați text aici

03

04

#### Selectarea Canalelor de Comunicare

Canalele de comunicare doar transmit mesajele către publicul țintă

Adăugați text aici

05

06

#### Stabilirea Parteneriatelor

Vă rugăm să precizați aliații sau partenerii care sprijină activ sau lucrează cu publicul Dvs. sau împărtășesc obiectivele voastre

Adăugați text aici

07

08

#### Evaluare și Corectare Intermediară

Adăugați text aici

Adăugați text aici

Sursa: <https://images.app.goo.gl/v79siZqW59UrLjAY7>

Managerii/comunicatorii vor acorda support pentru îmbunătățirea abilităților de comunicare a echipei pentru a contribui la transmiterea mesajelor clare și precise.

## 2. Formularea obiectivelor strategice de comunicare

Un obiectiv strategic de comunicare este un scop de atins ce se încadrează în domeniul comunicării și care adesea este formulat pe termen mediu sau lung. Obiectivul este formulat ca un ideal pe care dorim să-l atingem și care se încadrează în domeniul comunicării: comunicarea nu poate acționa decât asupra opiniilor, percepțiilor, atitudinilor și comportamentelor oamenilor. Orice obiectiv care vizează un alt scop nu poate fi un obiectiv de comunicare. De exemplu: „ca tot personalul să aibă acces la un computer și la internet” nu este un obiectiv de comunicare, ci un obiectiv de mijloace operaționale.

## 7. PLANIFICAREA STRATEGICA A STRATCOM

Obiectivul de comunicare se formulează pe termen mediu sau lung, urmărește menținerea sau modificarea opiniilor, percepțiilor, atitudinilor sau comportamentelor, iar aceste rezultate nu pot fi atinse pe termen scurt.

Pentru a determina obiectivele de comunicare, sunt necesari trei pași:

**a.** Cunoașterea obiectivelor strategice ale organizației/instituției.

De exemplu: tind spre o organizație deschisă și transparentă, care ascultă cetățenii.

**b.** Determinați exhaustiv toate condițiile necesare atingerea acestor obiective (infrastructură, mijloace financiare, competențe necesare, comportament așteptat al publicului etc.). De exemplu: infrastructură accesibilă și primitoare, agenți competenți, organizație percepută pozitiv de cetățeni etc.

**c.** Formularea obiectivelor care se încadrează în aria comunicării și care realizează obiectivul strategic al organizației.

De exemplu: crearea unei imagini pozitive a organizației în rândul cetățenilor pentru a se îndrepta către o organizație deschisă și transparentă<sup>3</sup>.

**!!!** A nu se confunda un obiectiv strategic cu un obiectiv operațional. Un obiectiv strategic este un obiectiv care trebuie atins pe termen mediu sau lung. Un obiectiv operațional este formularea cât mai concretă posibilă a unui obiectiv strategic. Poate fi tradus imediat într-o serie de acțiuni sau activități pe termen scurt.

### Câteva exemple de obiective strategice de comunicare:

- **domeniile de expertiză ale organizației/instituției sunt cunoscute de toți clienții/cetățenii**
- **cetățenii sunt informați cu privire la drepturile lor în ceea ce privește compensarea.**

## 3. Stabilirea sarcinilor pentru realizarea obiectivelor și utilizarea instrumentelor de organizare și monitorizare a sarcinilor

La această etapă pentru fiecare obiectiv strategic de comunicare sunt formulate unul sau mai multe obiective operaționale. Apoi, pentru fiecare obiectiv operațional, sunt definite acțiunile de comunicare și determinate pentru fiecare dintre acestea mesajele, publicul țintă, mijloacele, calendarul, bugetul precum și indicatorii de măsurare.

Spre deosebire de obiectivele de comunicare strategică care sunt formulate ca un scop de atins, obiectivele operaționale trebuie scrise într-o manieră „SMART”, adică:

- **Specific:** obiectivele trebuie să fie clare, inteligibile, precise, definite riguros.
- **Măsurabil:** atingerea obiectivelor trebuie să poată fi verificată și controlată a posteriori folosind indicatori definiți în prealabil.
- **Acceptabile:** obiectivele trebuie să fie unificatoare, constructive și accesibile pentru cei care trebuie să le atingă folosind metode și mijloace la îndemâna lor.

<sup>3</sup> Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. <https://www.scribd.com/document/451226919/broch-commcollection19-plan-com-strategique-fr-pdf>

## 7. PLANIFICAREA STRATEGICA A STRATCOM

- Realiste: obiectivele trebuie să țină cont de limitările existente.
- Temporal: obiectivele trebuie determinate în timp.

Pentru a atinge fiecare obiectiv operațional, trebuie să planificați una sau mai multe acțiuni de comunicare. Trebuie să stabiliți apoi un plan de comunicare pentru fiecare acțiune, precizând publicul cărui îi este adresată, mesajul pe care îl transmite, mijloacele pe care le folosește pentru a-și atinge ținta, bugetul de care are nevoie, calendarul de dezvoltare a indicatorilor ce o vor face posibilă măsurarea eficacității acestuia.

**4. Elaborarea mesajelor în formatul de istorii/narațiuni strategice**, necesare transmiterii informațiilor relevante și motivării acțiunilor dorite

**5. Identificarea/elaborarea metodele de comunicare.** Fie că sunt unidirectionale sau bidirecționale acestea trebuie să fie adaptate pentru a răspunde preferințelor și nevoilor audiențelor. Vor fi utilizate toate mijloacele tehnice disponibile, atât tradiționale, cât și online, deoarece tehnologiile digitale joacă un rol tot mai important în comunicarea strategică și oferă noi modalități de interacțiune și acces la informații.

## Concluzii

Planificarea strategică a StratCom reprezintă cea de a doua etapă a procesului de comunicare strategică care asigură realizarea obiectivelor organizaționale și transmiterea eficientă a mesajelor relevante către publicul țintă. În cadrul acestei etape se realizează analiza situației curente, se stabilesc obiectivele de comunicare și sunt formulate planurile de acțiune. Strategia de comunicare nu doar ghidează acțiunile organizației în contextul actual, ci și gestionează riscurile și oportunitățile emergente, contribuind astfel la adaptarea mesajelor la nevoile și așteptărilor audienței.

O planificare eficientă presupune un cadru clar de implementare, o diseminare adecvată a informațiilor și o monitorizare continuă pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor. Implementarea cu succes a unei strategii de comunicare necesită colaborare interdepartamentală și interinstituțională dacă este o strategie de comunicare strategică la nivel național, utilizarea diversificată a canalelor de comunicare și ajustarea acțiunilor în funcție de evoluția mediului intern și extern al organizației/instituțiilor/statului.

## Bibliografie recomandată:

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. <https://www.scribd.com/document/451226919/broch-commcollection19-plan-com-strategique-fr-pdf>
3. Handbook for developing a communication strategy. [https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications\\_Strategy\\_Handbook.pdf](https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications_Strategy_Handbook.pdf)
4. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>

## 8. NARAȚIUNEA STRATEGICĂ. NARAȚIUNI ALINIATE POLITICILOR ȘI STRATEGIILOR LA NIVEL INSTITUȚIONAL ȘI NAȚIONAL

Narațiunile strategice sunt o parte integrantă a politicilor de comunicare ale statelor și organizațiilor, răspunzând la dinamica mediului informațional actual. Ele nu doar transmit mesaje, ci modelează percepțiile și comportamentele colective în funcție de obiectivele politice și strategice. Ele susțin o realitate socială și politică specifică, servind intereselor de lungă durată, consolidând identitatea națională și promovând valorile fundamentale ale unui stat.

*În aceasta secțiune vom explora conceptul de narațiune strategică, vom analiza componentele sale esențiale și vom discuta rolul pe care aceste narațiuni îl joacă în cadrul activităților de comunicare strategică.*

Narațiunile strategice au apărut și sunt din ce în ce mai mult utilizate în cadrul comunicării strategice, ca urmare a evoluției mediului informațional și ca nevoie de adaptare la schimbările apărute în actualul context internațional. Obiectivele narațiunilor se referă la schimbarea comportamentelor maselor, în funcție de propriile interese și influențarea lor, în sensul respectării anumitor valori. Sunt doar câteva dintre obiectivele care se au în vedere atunci când se apelează la strategiile narrative.

O narațiune cu sensul de povestire<sup>1</sup>, reprezintă un mod prin care o instituție, organizație sau țară comunică strategic, folosind povestirea și simbolismul vizual pentru a transmite mesaje controlate și direcționate. Prin aceste elemente, o narațiune devine un instrument puternic de comunicare strategică, capabil să motiveze, să implice emoțional și să direcționeze comportamentele în cadrul unei organizații.

„O narațiune devine strategică atunci când prescrie un tip de ordine care servește unor interese particulare. Trebuie spus că orice narațiune strategică este formată din două ingrediente majore: putere și comunicare. Joncțiunea dintre cele două construiește adevăruri, adică impune evenimentelor interne și internaționale sensurile dorite de establishment, ceea ce înseamnă că narațiunile strategice generează percepții, emoții, conduite, adică realitate socială<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ciornei Anca. Strategii narrative în acțiune – text, forma și context. În: Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 1/2024, p. 87-99.

<sup>2</sup> Dumitrescu, Lucian. Narațiuni strategice: securizare și legitimitate în relațiile internaționale. București: Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu”, 2020.

**O narațiune strategică este o istorie concepută pentru a oferi o justificare emoțională pentru un obiectiv politic, și, în multe cazuri, pentru modul în care acel obiectiv urmează să fie realizat<sup>1</sup>. Aceasta presupune un conținut bine definit, inclusiv descrierea situației actuale, a stării viitoare dorite, a căii pentru a ajunge acolo și a justificării pentru schimbarea situației.**

Cu cât aceste narațiuni sunt mai bine structurate și încadrate în anumite tipare, cu atât ele pot reprezenta instrumente importante în contracacurarea amenințărilor hibride. Prin urmare, conceptul de narațiuni strategice se va diferenția de conceptul de strategii narrative, întrucât primul face referire la actul de comunicare și la elementele implicate în tot acest proces, în timp ce al doilea urmărește comportamentul comunicativ, tehnicile folosite de către cei ce inițiază procesul, având ca scop îndeplinirea unor obiective, anterior stabilite<sup>4</sup>.

O narațiune strategică poate fi utilizată în diverse contexte – de la campanii politice la strategii de afaceri sau acțiuni guvernamentale. Prin oferirea unei povești coerente și captivante, narațiunea strategică poate mobiliza și inspira audiența, contribuind la crearea de susținere și legitimitate pentru obiectivele și acțiunile promovate.

Pentru a fi eficientă, narațiunea strategică trebuie să fie adaptată la publicul țintă și să fie livrată prin mijloacele de comunicare potrivite. Acest lucru poate include atât canale tradiționale, cum ar fi televiziunea și presa scrisă, cât și platforme online, precum rețelele sociale sau site-urile web.

Componentele narațiunilor strategice:<sup>5</sup>

- a)** sunt orientate spre viitor. Deși o narațiune strategică se poate referi la trecut și/sau prezent, aplicativitatea sa este conectată la conturarea politicii în viitor;
- b)** sunt strâns corelate cu identitatea. Articulează o poziție distinctă (națională/regională) pe o problemă specifică, pe un domeniu de politică sau, în general, cu privire la locul statului în politica mondială sau în sistemul internațional;
- c)** conținutul nu este unul fix, ci este un produs social dinamic și mereu negociat, bazat pe interacțiunile statelor atât cu societățile lor, cât și cu alți actori externi, relevanți în sfera de influență;
- d)** pot deriva din experiențele din istorie, făcând apel la acțiuni precedente, la experiențe anterioare și la reputația istorică, dobândită de-a lungul timpului;
- e)** audiența lor este atât internă, cât și externă. Pot fi utilizate pentru fidelizarea publicului intern, pe de o parte, iar pe de altă parte, pentru folosirea acestuia în delimitarea și comunicarea percepției colective în sfera internațională<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/804319/20190523-dcdc\\_doctrine\\_uk\\_Defence\\_Strategic\\_Communication\\_jdn\\_2\\_19.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/804319/20190523-dcdc_doctrine_uk_Defence_Strategic_Communication_jdn_2_19.pdf)

<sup>4</sup> Ciornei Anca. Strategii narrative în acțiune – text, forma și context. În: Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 1/2024, p. 87-99.

<sup>5</sup> Miskimmon Alister, Ben O’Loughlin și Laura Roselle. Strategic narratives: Communication power and the new world order. Routledge, 2014.

<sup>6</sup> *Ibidem*

## 8. NARAȚIUNEA STRATEGICĂ. NARAȚIUNI ALINIAȚE POLITICILOR ȘI STRATEGIILOR LA NIVEL INSTITUȚIONAL ȘI NAȚIONAL

Narațiunile strategice sunt elaborate, de de cele mai multe ori, de către partidele de guvernare și de Ministerul de Externe, ulterior sunt făcute publice prin intermediul discursurilor liderilor politici, ca într-un final să fie recepționate de audiența vizată. Cei care formulează narațiunile trebuie să răspundă la interpretările audienței și la comportamentul acestora față de mesajele care le sunt transmise, implicit să ajusteze conținutul pentru a obține efecte maxime și a fi convingătoare.

Respectiv, în elaborarea narațiunilor se ține cont nu doar de partea rațională a publicului țintă, ci și emoțiile acestuia, și elementele care pot fi modelate, făcându-se apel la latura afectivă și la cea senzorială, aspecte cu o complexitate de decodificare și interpretare mult mai mare și de mai lungă durată.<sup>7</sup>

### ROLUL NARAȚIUNILOR/POVESTIRILOR:

- Creează o cultură comună și transmit valori
- Consolidează identitatea grupului prin împărtășirea și interpretarea experiențelor comune
- Oferă stabilitate, adaptându-se periodic la schimbări
- Furnizează un cadru de referință pentru interpretarea evenimentelor
- Consolidează identitatea și stigmatizează pe ceilalți
- Oferă un instrument persuasiv – oamenii sunt atrași de povești
- Furnizează un cadru organizatoric și obiective pentru acțiuni viitoare

### Elementele unei narațiuni eficiente:

- **Textele strategice.** Acestea sunt utilizate pentru comunicarea internă, unde expeditorul și destinatarul sunt aceeași entitate, consolidând astfel coerența mesajului intern.
- **Simbolismul narativ și vizual.** Narațiunea utilizează povestirea și simbolurile vizuale pentru a controla și a direcționa mesajul strategic, asigurându-se că mesajul este clar și bine înțeles.
- **Încurajarea acțiunilor.** Narațiunile sunt orientate spre viitor, fiind folosite pentru a motiva membrii organizației/instituției să acționeze în direcția obiectivelor strategice. Stimularea angajamentului și participării, întărirea legăturilor emoționale și definirea comportamentelor contribuie la controlul mesajului narativ.
- **Povestirile și anecdotele comune** sunt folosite pentru a întări legăturile emoționale cu organizația/instituția/statul, creând un sentiment de apartenență și loialitate.
- **Formulele lexicale specifice și formele gramaticale** alese sunt utilizate pentru a defini clar acțiunile și comportamentele dorite în cadrul organizației/instituției/statului.
- **Povestirea/narațiunea** este utilizată pentru a implica angajații/cetățenii și a co-crea un viitor mai luminos, sprijinind astfel obiectivele strategice.

<sup>7</sup> Ciornei Anca. Strategii narative în acțiune – text, forma și context. În: Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 1/2024, p. 87-99.

## 8. NARAȚIUNEA STRATEGICĂ. NARAȚIUNI ALINIATE POLITICILOR ȘI STRATEGIILOR LA NIVEL INSTITUȚIONAL ȘI NAȚIONAL

- **Echilibrarea comunicării persuasive** cu o comunicare participativă pentru a se asigura că sunt abordate atât elementele strategice, cât și cele participative<sup>8</sup>.

Narațiunile strategice pot fi diseminate la nivel internațional, național și la nivel de problemă. La nivel internațional, narațiunile sunt folosite pentru a descrie cum este lumea structurată, care sunt interesele internaționale și, de ce nu, care este ordinea mondială. În plan național, acestea evidențiază statutul actorului statal, care sunt obiectivele și valorile lui și cum urmărește să fie perceput de către alți jucători statali. La nivel de problemă, narațiunile creează cadrul utilizării anumitor politici guvernamentale și, totodată, explică de ce anumite politici sunt necesare și cum vor fi ele implementate eficient. Cele trei niveluri sunt, de cele mai multe ori, interdependente. Ele interferează astfel încât scopul inițial stabilit să fie atins în marja de timp estimată<sup>9</sup>.

Articularea succintă și clară a mesajului se va realiza în baza următoarelor variabile:

- De ce acest subiect este important pentru comunitate?
- Explicați cum decizia ar putea afecta lucrurile importante/valorile diferitor persoane.
- Acțiunea pe care instituția vrea ca audiența să o întreprindă.
- De exemplu, în funcție de scopul Dvs. de informare a oamenilor, vreți să-i ajutați să analizeze și să evalueze diferite soluții la o problemă sau să ia vreo măsură specifică?
- Țineți cont de alegerea mesagerului/comunicatorului și analizați dacă asta poate afecta modul în care oamenii vor percepe mesajul.
- Identificați și sprijiniți campioni ai comunității care pot vorbi cu autenticitate și putere despre problema sau nevoia abordată.
- Analizați oportunitatea dezvoltării unui grup de lucru pentru extinderea capacității instituției de a ajunge la diferite publicuri din comunitate.
- Împuterniciți membrii comunității să devină partenerii Dvs. în promovarea mesajelor. Perspectiva personală asupra unei politici sau proiect poate fi convingătoare pentru publicul larg și media.
- Care sunt reperele decizionale pentru politică sau proiect?
- Cum va comunica instituția progresul în atingerea reperelor decizionale cheie?
- Cum va comunica instituția modul în care contribuția publicului a influențat rezultatele finale ale procesului decizional?<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Strategy Texts as Auto-Communication: How Narrative, Language, and Visual Symbolism Exercise Discursive Control, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2024.2388087>. p. 9

<sup>9</sup> Miskimmon Alister, Ben O'Loughlin, Laura Roselle. Strategic narrative: A new means to understand soft power." Media, War & Conflict, 2014, Oxford: University of Oxford, p. 70-84

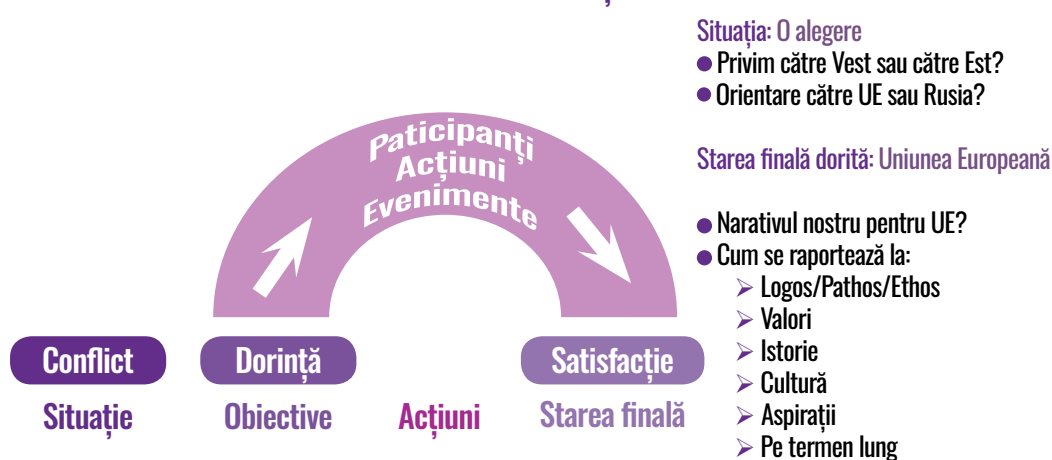
<sup>10</sup> Effective Public Engagement through Strategic Communication, [https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective\\_public\\_engagement\\_thru\\_strategic\\_communication\\_march\\_2015.pdf?1497551966](https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective_public_engagement_thru_strategic_communication_march_2015.pdf?1497551966)

## NARAȚIUNEA STRATEGICĂ – FUNDAMENTUL REZILIENȚEI ȘI COERENȚEI

- O narațiune care poate fi aliniată cu strategia generală a liderului
- O narațiune populară, adaptată publicului, rezilientă și capabilă să reziste știrilor negative din evenimentele zilnice
- Un mijloc de a exprima intențiile conducerii StratCom, pentru a interpreta și explica evenimentele zilnice și de importanța mai mică în cadrul narațiunii generale
- Oferă un „nucleu” o baza care permite un mesaj sustenabil pe termen lung

## DEZVOLTAREA UNUI NARATIV STRATEGIC

### ARCUL NARATIV SITUAȚIE



**Exemplu:** Narațiunea de securitate pentru Republica Moldova ar putea să se concentreze pe angajamentul de a asigura stabilitatea, suveranitatea și integritatea teritorială a țării în fața diverselor amenințări și provocări. Această narațiune ar putea include următoarele elemente:

- „Republica Moldova își afirmă ferm suveranitatea și integritatea teritorială, recunoscând frontierele sale ca fiind inviolabile și nesupuse vreunei forme de amenințare sau influență externă”.
- „Angajamentul față de menținerea stabilității și securității interne, asigurând populației protecție împotriva oricăror amenințări, inclusiv terorismul, criminalitatea organizată și alte forme de violență”.
- „Republica Moldova a exprimat o aspirație fermă pentru integrarea europeană și aderarea la valorile și standardele occidentale. Aderarea la Uniunea Europeană și cooperarea cu NATO sunt văzute ca elemente esențiale pentru consolidarea securității și stabilității în regiune”.
- „Investițiile în modernizarea și profesionalizarea forțelor armate și a structurilor de aplicare a legii sunt imperative pentru a asigura o capacitate de apărare adecvată și eficientă în fața amenințărilor potențiale”.

Evaluarea și ajustarea continuă a narațiunii strategice sunt, de asemenea, importante pentru asigurarea eficacității și relevanței acestora. Prin monitorizarea reacțiilor audienței, promotorii narațiunii strategice pot identifica punctele forte și pe cele slabe și pot adapta mesajul pentru a obține rezultate optime.

## Concluzii

Narațiunea strategică este un instrument puternic în comunicare, ce poate influența percepțiile, atitudinile și comportamentele audienței, contribuind la atingerea obiectivelor politice, comerciale sau guvernamentale. O narațiune strategică bine construită și livrată cu impact poate fi un element – cheie în succesul unei strategii de comunicare.

## Bibliografie recomandată

1. Ciornei Anca. Strategii narative în acțiune – text, forma și context. În: Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 1/2024, p. 87-99.
2. Dumitrescu, Lucian. Narațiuni strategice: securizare și legitimitate în relațiile internaționale. București: Editura Institutului de științe politice și relații internaționale „Ion I.C. Brătianu”, 2020.
3. Effective Public Engagement through Strategic Communication, [https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective\\_public\\_engagement\\_thru\\_strategic\\_communication\\_march\\_2015.pdf?1497551966](https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective_public_engagement_thru_strategic_communication_march_2015.pdf?1497551966)
4. Miskimmon Alister, Ben O’Loughlin, Laura Roselle. Strategic narrative: A new means to understand soft power.” Media, War & Conflict, 2014, Oxford: University of Oxford, p. 70-84
5. Strategy Texts as Auto-Communication: How Narrative, Language, and Visual Symbolism Exercise Discursive Control, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2024.2388087>.
6. Storytelling and strategy: An examination of the role of stories in strategy communication. [https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Storytelling\\_and\\_strategy\\_An\\_examination\\_of\\_the\\_role\\_of\\_stories\\_in\\_strategy\\_communication/17064719/1](https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Storytelling_and_strategy_An_examination_of_the_role_of_stories_in_strategy_communication/17064719/1)

## 9. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR ȘI PLANURILOR DE COMUNICARE STRATEGICĂ

**Implementarea strategiilor și planurilor de comunicare strategică este a 3-a etapă în cadrul procesului de comunicării strategice. Fără o implementare eficientă, chiar și cele mai bine concepute planuri riscă să nu genereze rezultatele dorite. Această etapă implică supravegherea strategică a procesului, monitorizarea constantă și adaptarea planurilor în funcție de evoluțiile din mediul extern și feedback-ul primit.**

*În această fișă vom analiza importanța implementării strategiilor și planurilor de comunicare strategică este esențială, pentru succesul oricărei organizații. Vom constata importanța supravegherii strategice, monitorizării constante și adaptării planurilor în funcție de feedback și schimbările din mediul extern. De asemenea, vom învăța cum coordonarea eficientă a echipelor și motivarea comunicatorilor instituționali contribuie la consolidarea unei imagini coerente și credibile.*

Implementarea strategiilor și planurilor de comunicare necesită supraveghere strategică, monitorizare constantă și ajustări continue. Odată ce planurile sunt elaborate, acestea trebuie ghidate cu atenție pentru a avea siguranța că rămân aliniate cu obiectivele generale ale organizației. Supravegherea strategică nu se limitează doar la aplicarea planurilor inițiale, ci presupune și monitorizarea progresului și evaluarea constantă a performanței. Identificarea abaterilor de la obiectivele stabilite, luarea măsurilor corective și adaptarea planurilor la schimbările mediului informațional sunt esențiale pentru menținerea eficacității strategiilor. În plus, implicarea activă a tuturor părților interesate și comunicarea eficientă între echipe sunt factori critici care asigură succesul pe termen lung. Odată cu evoluția situației, ajustările rapide și adecvate în funcție de feedback și tendințele externe devin fundamentale pentru menținerea relevanței și a eficienței planurilor.

## 9. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR ȘI PLANURILOR DE COMUNICARE STRATEGICĂ

### Procesul de implementare a strategiilor și planurilor de comunicare cuprinde:

- **Asigurarea supravegherii strategice.** Aceasta implică ghidarea implementării strategiilor și planurilor pentru a se asigura că sunt aliniate cu obiectivele generale.



- Implementarea strategiilor și planurilor de comunicare este esențială pentru succesul unei instituții. O componentă importantă a acestui proces este supravegherea strategică, care implică ghidarea implementării strategiilor și planurilor, pentru a se asigura că ele sunt conforme cu obiectivele generale ale organizației.
- Monitorizarea și evaluarea constantă a progresului în implementarea planurilor și strategiilor de comunicare.
- Identificarea oricăror abateri de la obiectivele stabilite și luarea de măsuri corective în timp util.
- Analizarea mediului informațional și a tendințelor din domeniul comunicării, pentru a asigura adaptarea continuă a strategiilor și planurilor la schimbările din exterior.
- Implicarea tuturor părților interesate și comunicarea constantă între echipele implicate este necesară **pentru a asigura o înțelegere comună și un sprijin continuu pentru acțiunile de comunicare.**
- Ajustarea rapidă a acțiunilor în funcție de feedback-ul primit și de evoluția situației.

Pe lângă monitorizarea și ajustarea continuă a strategiilor de comunicare, înțelegerea profundă a audiențelor joacă un rol important în succesul procesului de implementare. Înainte de a începe orice acțiune de comunicare este esențial să se înțeleagă cine sunt audiențele, ce nevoi și așteptări au și cum poate fi adaptat mesajul pentru a fi cât mai relevant și eficient. Asta presupune crearea unui plan media bine integrat care să îmbine atât canalele tradiționale (precum presa, radioul și televiziunea), cât și cele online.

## 9. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR ȘI PLANURILOR DE COMUNICARE STRATEGICĂ

În timpul implementării, accentul trebuie să fie pus pe menținerea unei comunicări constante și pe extinderea oportunităților de interacțiune cu media, pentru a maximiza impactul comunicării și a încuraja implicarea activă a publicului.

După ce campaniile au fost lansate, este la fel de important să se măsoare și să se evalueze angajamentul publicului, pentru a identifica posibile îmbunătățiri și pentru a asigura o comunicare continuă, consolidând relațiile cu părțile interesate.

Pe măsură ce implementarea strategiilor de comunicare avansează, este necesar să se adopte o abordare dinamică bazată pe testare și învățare continuă. După ce audiențele au fost identificate și implicate prin canale adecvate, procesul de comunicare trebuie să fie monitorizat și ajustat constant pentru a rămâne eficient. Revizuirea periodică a progresului, realizată la intervale lunare și trimestriale, devine crucială pentru a asigura alinierea la obiectivele stabilite.

Aceste revizuii permit *identificarea punctelor tari și a celor slabe în cadrul strategiilor aplicate*, oferind oportunitatea de a ajusta tacticile, mesajele și canalele de comunicare pentru a optimiza eficiența. Prin colectarea și analiza datelor relevante, organizația poate lua decizii informate și poate implementa măsuri corective prompte pentru a menține progresul conform așteptărilor inițiale. În acest proces esențiale sunt instrumentele precum rapoartele de progres, întâlnirile cu grupurile țintă și software-urile specializate.

**Procesul de implicare publică necesită crearea oportunităților pentru o comunicare susținută.** Pentru a asigura succesul, comunicatorii/purtătorii de cuvânt trebuie să ia în considerare contextul, conținutul și angajamentul față de audiențele țintă. Se recomandă organizarea de evenimente atât în interiorul, cât și în afara instituției/agenției publice și oferirea de multiple canale de comunicare, cum ar fi sondajele, forumurile online și întâlnirile. Progresul și noile informații trebuie comunicate rapid și eficient, iar angajamentele asumate trebuie onorate.

Este importantă extinderea interacțiunilor cu mass-media pentru a maximiza comunicarea strategică. Purtătorii de cuvânt trebuie instruiți să colaboreze eficient cu reprezentanții media, respectând termenele limită și oferind informații relevante. Relațiile bune cu jurnaliștii trebuie menținute prin oferirea de idei de știri care să corespundă intereselor publicului. Este necesare de a evita cererile de revizuire a citatelor, iar corecturile să fie solicitate doar în cazul unor erori factuale grave.

De asemenea, agenția poate trimite articole de opinie și poate organiza întâlniri educative cu presa locală. Este esențială împărtășirea punctelor cheie și a lecțiilor învățate pentru a sprijini dialogul comunitar și a demonstra că acesta influențează procesul decizional. Media trebuie invitată la toate întâlnirile comunitare, iar purtătorii de cuvânt/comunicatorii să fie disponibili pentru interviuri.<sup>1</sup>

**Revizuirea periodică a progresului este strâns legată de succesul evenimentelor majore**, deoarece aceste momente necesită o coordonare atentă și eficientă a tuturor echipelor implicate. Fie că este vorba de lansarea unei noi politici sau de organizarea unei campanii importante, fiecare detaliu contează – de la stabilirea locației și programului până la atribuirea clară a responsabilităților fiecărui membru din echipă.

**Monitorizarea constantă și evaluarea riguroasă a progresului** oferă cadrul necesar pentru a ajusta rapid tacticile și a răspunde provocărilor neprevăzute. Identificarea din timp a riscurilor potențiale și crearea unor planuri de rezervă sunt esențiale pentru a asigura desfășurarea fără probleme a evenimentelor. După fiecare eveniment, analizarea performanței în raport cu obiectivele stabilite și elaborarea unor rapoarte detaliate contribuie la îmbunătățirea organizării viitoare și la optimizarea rezultatelor.

Această abordare integrată, care include revizuirea continuă și coordonarea atentă a evenimentelor majore, permite menținerea unui curs eficient și coerent în implementarea planurilor de comunicare strategică.

<sup>1</sup> [effective\\_public\\_engagement\\_thru\\_strategic\\_communication\\_march\\_2015.pdf](#) (ca-ilg.org)

## 9. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR ȘI PLANURILOR DE COMUNICARE STRATEGICĂ

Coordonarea activităților de comunicare în cadrul procesului de comunicare strategică poate fi responsabilitatea unui specialist în comunicare strategică sau a unui manager de comunicare în cadrul instituției. Acesta este cel care supervizează și dirijează planurile de comunicare pentru a atinge obiectivele organizaționale.

În funcție de dimensiunea și structura instituției, responsabilitățile de coordonare pot fi atribuite unei echipe de comunicare, unde managerul de comunicare sau directorul de comunicare își asumă rolul principal în gestionarea activităților de comunicare.

O componentă importantă o reprezintă motivația comunicatorilor instituționali de a adopta și transmite narațiunea generală a organizației/a statului, contribuind astfel la consolidarea unei imagini coerente și credibile în fața publicului. Prin monitorizarea progresului și evaluarea constantă a performanței organizațiile pot identifica rapid abaterile de la obiectivele stabilite și pot lua măsuri corective în timp util. Pe măsură ce implementarea avansează, ajustarea continuă a acțiunilor în funcție de schimbările din mediul informațional și tendințele din domeniul comunicării asigură relevanța și eficacitatea strategiilor pe termen lung. Implementarea reprezintă, așadar, baza pentru atingerea obiectivelor strategice și menținerea unei comunicări eficiente și transparente.

## Concluzii

Implementarea strategiilor și planurilor de comunicare strategică este fundamentală pentru succesul unei organizații. Această fază nu se rezumă doar la aplicarea planurilor stabilite, ci implică și o supraveghere atentă, o monitorizare continuă și adaptare constantă în funcție de feedback și evoluțiile externe. Succesul în comunicare necesită o coordonare eficientă a echipei, o înțelegere profundă a audiențelor și o adaptabilitate rapidă la schimbări.

De asemenea, implicarea activă a tuturor părților interesate și menținerea unei comunicări constante sunt esențiale pentru consolidarea unei imagini coerente și credibile. Revizuirea periodică a progresului și ajustările necesare contribuie la menținerea relevanței și eficacității strategiilor de comunicare. Astfel, implementarea eficientă a strategiilor de comunicare strategică sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor organizaționale/nationale și pentru menținerea unei relații transparente și de succes cu publicul și partenerii.

## Bibliografie recomandată

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Effective Public Engagement through Strategic Communication. [https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective\\_public\\_engagement\\_thru\\_strategic\\_communication\\_march\\_2015.pdf?1497551966](https://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/effective_public_engagement_thru_strategic_communication_march_2015.pdf?1497551966)
3. Hill Katya. Strategic Communications: A Comprehensive Guide for Organizational Success. <https://www.joinassembly.com/blog/strategic-communications-a-comprehensive-guide-for-organizational-success>
4. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>

## 10. EVALUAREA IMPACTULUI ÎN PROCESUL DE COMUNICARE STRATEGICĂ

**Evaluarea impactului în procesul de comunicare strategică reprezintă etapa finală în asigurarea succesului unui plan de comunicare strategică. Această etapă permite determinarea în ce măsură obiectivele stabilite inițial au fost atinse, dacă mesajele – cheie au ajuns la publicul țintă și dacă au avut efectul dorit. Prin monitorizarea atentă a rezultatelor și colectarea de date relevante, evaluarea oferă o imagine clară asupra eficacității comunicării și permite ajustarea continuă a strategiilor pentru a îmbunătăți performanța.**

Evaluarea nu doar că măsoară succesul comunicării, ci și contribuie la identificarea eventualelor probleme sau consecințe neașteptate, permițând astfel ajustări în timp real sau la finalul unei campanii. În contextul unei organizații, schimbările de leadership, politicile noi sau modificările structurale pot influența necesitatea adaptării planurilor de comunicare, iar evaluarea continuă asigură că aceste schimbări sunt integrate eficient.

*În cadrul acestei fișe vom releva rolul evaluării impactului într-o campanie de comunicare strategică, vom identifica diferite metode și indicatori (cantitativi și calitativi) folosiți pentru măsurarea impactului unei strategii de comunicare.*

**Etapa finală în cadrul procesului de comunicare strategică este cea de evaluare a impactului în cadrul căreia se verifică în ce măsură obiectivele strategice au fost atinse prin acțiunile desfășurate (cu alte cuvinte: au fost atinse rezultatele?).**

Evaluarea poate fi realizată: 1. înainte de elaborarea planului de comunicare; 2. pe parcursul implementării planului de comunicare; 3. la finalul implementării planului de comunicare (analiza a posteriori sau evaluarea propriu-zisă).

În cele din urmă, evaluarea trebuie să fie modelată pentru fiecare organizație/instituție. Orice schimbare sau modificare (de exemplu: un nou ministru, o nouă notă de politică generală, noi misiuni, o nouă organigramă etc.) poate necesita o adaptare a planului de comunicare strategică al organizației/instituției și acțiuni de comunicare.

În general evaluarea se realizează pe baza unor indicatori definiți în prealabil pentru fiecare obiectiv de comunicare. Prin urmare, este oportun să fie determinați, în prealabil, indicatorii cantitativi și/sau calitativi, cu o măsurătoare de referință (sau măsurare „zero”). Rezultatele sau efectele acțiunilor de comunicare întreprinse vor fi apoi comparate cu această măsurătoare de referință.

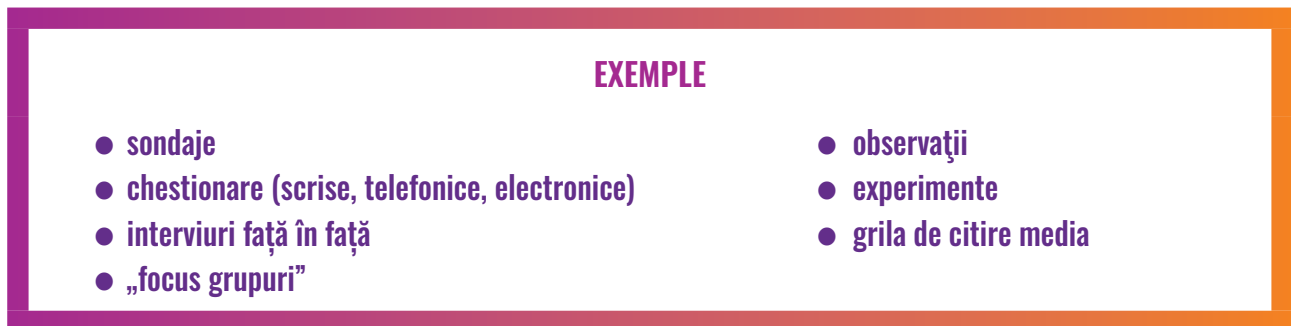
De exemplu: pentru a evalua obiectivul de comunicare „creșterea cunoștințelor unui anumit public pe un anu-

## 10. EVALUAREA IMPACTULUI IN PROCESUL DE COMUNICARE STRATEGICĂ

mit subiect până la sfârșitul anului x", va fi adecvat să se măsoare efectul acțiunilor întreprinse în raport cu indicatori definiți anterior, cum ar fi numărul de vizitatori ai unei expoziții, rata de prezență a site-ului web, pagina (paginile) în cauză, cunoștințele publicului cu privire la problemele legate de subiect1 etc.

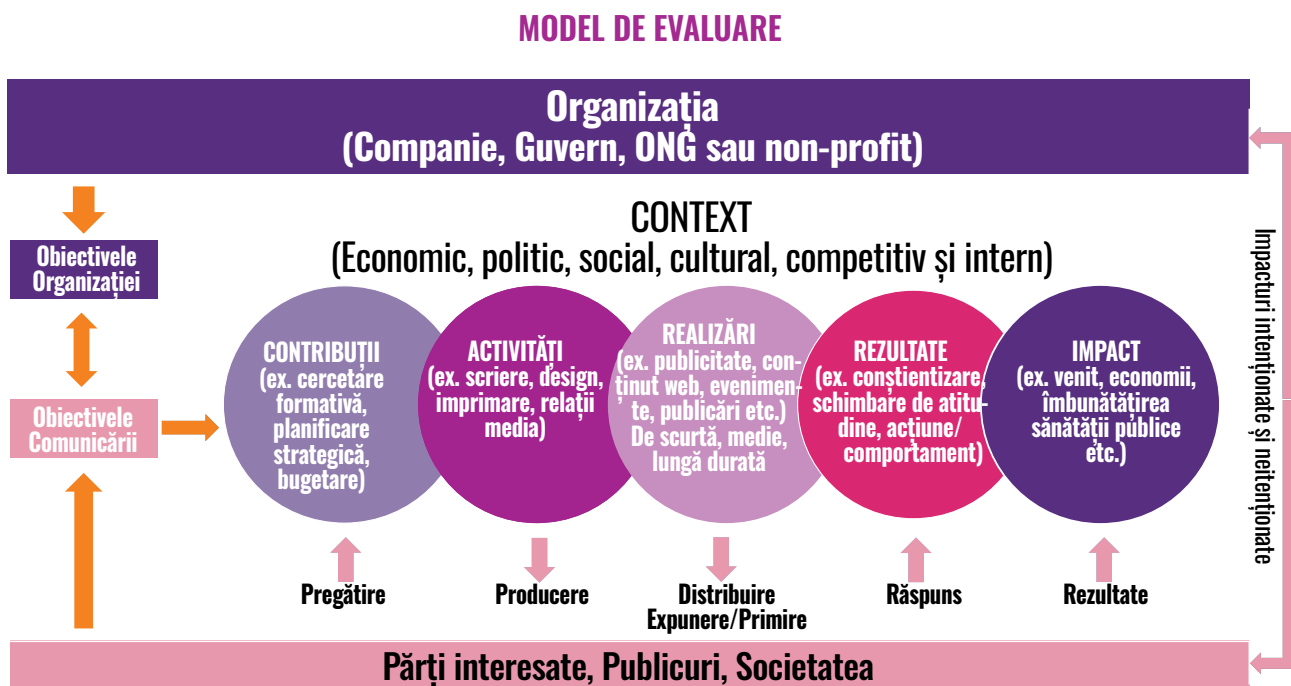
Instrumentele de evaluare a planului de comunicare (analiza a posteriori) sunt similare cu cele utilizate în faza de analiză preliminară a comunicării. Singura diferență constă în faptul că analiza a posteriori se face mai mult din unghiul evoluției percepțiilor și comportamentelor, pe baza unor indicatori definiți anterior.

În ceea ce privește instrumentele de evaluare, distingem între metode cantitative, calitative sau mixte (combinând cele două abordări).



În funcție de instrumentele și metodele folosite, se poate de colectat date cantitative, de stabilit nivelul de satisfacție al anumitor audiențe. După evaluare, este necesar de a reveni la punctele inițiale ale planului de comunicare strategică și de acționat acolo unde este necesar.

Pentru a măsura succesul strategiei și pentru a determina unde se poate de făcut ajustări sunt folosiți indicatori de performanță. De asemenea, trebuie de luat în considerare feedback-ul de la echipă/stakeholderi/beneficiari pentru a oferi perspective asupra finalizării sarcinilor, fluxurilor de lucru, proceselor și obiectivelor.



Sursa: Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/122481/1/Expanding%20Evaluation%20Models%20to%20Progress%20Strategic%20Communication.pdf>

<sup>1</sup> Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. <https://www.scribd.com/document/451226919/broch-commcollection19-plan-com-strategique-fr-pdf>

## 10. EVALUAREA IMPACTULUI IN PROCESUL DE COMUNICARE STRATEGICĂ

Incorporarea feedback-ului. Strategiile nu sunt general aplicabile. Fiecare organizație își dorește să continue să învețe despre practici operaționale mai bune și căi de comunicare mai eficiente. Prin urmare, incorporarea feedback-ului este o parte foarte relevantă a comunicării strategice.

**Evaluarea impactului este un element esențial al comunicării strategice, permițând identificarea dacă mesajele transmise au atins obiectivele stabilite și dacă au avut consecințe neașteptate. Pe baza acestei evaluări, strategia de comunicare poate fi ajustată pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor inițiale.**

### Elementele de baza ale evaluării impactului:

#### 1. **Supravegherea activităților de comunicare.** Implică monitorizarea și evaluarea activităților de comunicare pe durata implementării, prin colectarea și analizarea datelor.

Utilizați indicatori numerici pentru a evalua ceea ce ați făcut:

- materialele distribuite
- activitățile de promovare desfășurate
- media implicată și
- personalul, partenerii și alte persoane la care au ajuns mesajele Dvs.

Utilizați indicatori de rezultat:

- Ați atins obiectivele?
- La câți oameni noi a ajuns mesajul?
- A existat o reflectare pozitivă în media?
- Cine a folosit mesajele – cheie?
- Ați obținut recomandări?
- Cine s-a implicat și ce a făcut?
- Cereți feedback și sfaturi de la părțile interesate.
- Identificați dacă ați atins obiectivul: informare, convingere, educare, schimbarea percepțiilor.

Deși obiectivele de comunicare trebuie concepute în mod necesar pentru a susține obiectivele organizaționale, ele ar trebui, de asemenea, să ia în considerare nevoile, așteptările și interesele părților interesate, ale publicului și ale societății. Acest lucru poate fi realizat prin evaluare formativă folosind scanarea mediului, inclusiv cercetări de birou, sondaje, pre-testare, consultare, implicarea directă a părților interesate, așa cum sugerează cercetările în management<sup>2</sup>.

#### 2. **Coordonarea evaluării comunicării cu evaluarea politicilor.** Atunci când e cazul, evaluarea activităților de comunicare ar trebui sincronizată cu evaluarea politicilor, pentru a determina contribuția comunicării, pentru a înțelege în profunzime impactul acțiunilor de comunicare asupra obiectivelor și rezultatelor politice. Atunci când aceste două procese sunt sincronizate, se pot evidenția mai clar legăturile dintre eforturile de comunicare și realizările politice sau lipsa acestora.

<sup>2</sup> Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening, <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/122481/1/Expanding%20Evaluation%20Models%20to%20Progress%20Strategic%20Communication.pdf>

## 10. EVALUAREA IMPACTULUI IN PROCESUL DE COMUNICARE STRATEGICĂ

Evaluarea comunicării ar trebui aliniată la evaluarea politicilor, pentru a determina în ce măsură acțiunile de comunicare au contribuit la atingerea obiectivelor politice stabilite.

Acest lucru implică:

- identificarea indicatorilor de performanță relevanți care pot fi măsurați în ambele contexte;
- analizarea modului în care strategiile de comunicare au influențat percepțiile, atitudinile și comportamentele publicului;
- poate servi drept bază solidă pentru îmbunătățirea strategiilor viitoare și luarea deciziilor politice mai informate;
- este o abordare care promovează transparența, responsabilitatea și eficiența procesului de elaborare a politicilor și comunicare guvernamentală.

De exemplu, indicatorii de performanță pentru comunicare ar putea include gradul de conștientizare al publicului referitor la o anumită politică sau gradul de angajament al cetățenilor în procesul decizional. Pentru politici, indicatorii ar putea include nivelul de sprijin politic, impactul asupra rezolvării unei probleme sociale sau economice etc.

Exemple de metode de evaluare:

- sondajele de opinie → oferă informații directe și reprezentative despre atitudinile și comportamentele publicului;
- analizele de rețea → explorează interacțiunile și conexiunile dintre diverse părți interesate, oferind înțelegere asupra influenței comunicării asupra relațiilor și colaborărilor în procesul politic;
- analizele media → oferă perspective asupra modului în care subiectul este prezentat și perceput de mass-media și public;
- studiile de caz → oferă o analiză detaliată a impactului politicilor sau comunicării asupra comunității sau altor grupuri de interes.

**3. Rapoartele evaluării, care includ concluziile – cheie, ar trebui distribuite decidenților.** Acestea ar trebui să rezume concluziile – cheie ale evaluării și să fie distribuite oficialilor superiori și decidenților relevanți, inclusiv miniștrilor și altor factori de decizie, asigurându-se accesul decidenților la informații esențiale pentru evaluarea impactului comunicării și politicilor. Rapoartele trebuie să ofere o prezentare clară și concisă a rezultatelor evaluării, evidențiind aspectele – cheie și oferind recomandări relevante pentru îmbunătățirea strategiilor viitoare.

**4. Informațiile obținute la evaluare ar trebui partajate, pentru a îmbunătăți planurile de comunicare viitoare.** Ar putea fi organizate întâlniri cu decidenții și prezentări, pentru a discuta rezultatele și implicațiile evaluării, facilitând astfel înțelegerea și utilizarea lor pentru îmbunătățirea politicilor viitoare. Aceste acțiuni asigură o evaluare adecvată a strategiilor și planurilor de comunicare și măsoară impactul activităților de comunicare la diferite etape.

# Concluzii

Evaluarea impactului în cadrul procesului de comunicare strategică reprezintă etapa finală care asigură succesul implementării unei strategii de comunicare eficiente. Acest proces permite nu doar măsurarea rezultatelor și impactului mesajelor transmise, ci și ajustarea continuă a strategiilor în funcție de feedback-ul primit de la echipă, părțile interesate și beneficiari. Actualizarea constantă a planului de comunicare pe baza evaluării și feedback-ului oferit asigură adaptarea rapidă la schimbările organizaționale și de context. Astfel, prin integrarea feedback-ului și monitorizarea performanței se pot optimiza atât fluxurile de lucru, cât și procesele și obiectivele, contribuind la o comunicare mai eficientă și la atingerea obiectivelor organizaționale/instituționale/naționale.

# Bibliografie recomandată

1. Botan Karl. The handbook of Strategic Communication. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16372765-25b24aed38.pdf>
2. Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. <https://www.scribd.com/document/451226919/broch-commcollection19-plan-com-strategique-fr-pdf>
3. Hill Katya. Strategic Communications: A Comprehensive Guide for Organizational Success. <https://www.joinassembly.com/blog/strategic-communications-a-comprehensive-guide-for-organizational-success>
4. Mârzac Elena, Zaharia Viorica. Comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Ghid de combatere a dezinformării prin comunicare strategică. Chișinău: Bons Office, 2024.
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>