

Crînguța-Irina PELEA

**GESTIONAREA  
CRIZELOR DE IMAGINE**

**CRIZA DIN TIBET**



**LUMEN**  
www.EdituraLumen.ro

PELEA CRÎNGUȚA-IRINA

GESTIONAREA  
CRIZELOR DE IMAGINE

CRIZA DIN TIBET  
2008 - 2009

**Lumen**

Iași, 2010

PELEA CRÎNGUȚA-IRINA  
GESTIONAREA CRIZELOR DE IMAGINE.  
CRIZA DIN TIBET. 2008-2009

Editura Lumen este acreditată CNC SIS

edituralumen@gmail.com  
grafica.redactia.lumen@gmail.com  
prlumen@gmail.com

www.edituralumen.ro  
www.librariavirtuala.com

**Consilier Editorial:** Dr. Antonio SANDU

**Coperta:** Cristian UȘURELU

**Redactor:** Cristian UȘURELU

**Colecția:** Pr și Comunicare

Reproducerea oricărei părți din prezentul volum prin fotocopiere, scanare, multiplicare neautorizată indiferent de mediul de transmitere este interzisă.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**PELEA, IRINA CRÎNGUȚA**

**Gestionarea crizelor de imagine : criza din Tibet /**  
Irina Crînguța Pelea. - Iași : Lumen, 2010

ISBN 978-973-166-216-9

94(515)

PELEA CRÎNGUȚA-IRINA

GESTIONAREA  
CRIZELOR DE IMAGINE

CRIZA DIN TIBET  
2008 - 2009

**Lumen**

Iași, 2010

**Pagin 1 sat  
goal inten ionat**

# CUPRINS

## PARTEA ÎNTÂI

### NOȚIUNI TEORETICE

Abreviar.....	11
CAPITOLUL I <b>ARGUMENT</b> .....	13
CAPITOLUL AL II – LEA <b>CRIZA</b> .....	17
II. 1. Definirea situației de criză .....	17
II. 2. Tipologia crizelor .....	21
•Crizele cauzate de natură .....	22
•Crizele rezultate în urma unor acte intenționate .....	22
•Crizele rezultate în urma unor acte neintenționate ....	23
II. 3. Etapele evoluției unei crize .....	25
•Tipologia lui Timothy Coombs.....	25
•Tipologia lui Steven Fink .....	27
•Concluzie.....	29

CAPITOLUL AL III – LEA <b>MANAGEMENTUL CRIZEI</b>	31
.....	31
III. 1. Definiție .....	31
III. 2. Comunicarea de criză.....	36
•Rolul angajaților.....	40
•Rolul conducerii .....	41
•Constantele crizei .....	42
•Comunicarea de criză .....	43
•Mijloace de informare.....	49
•Purtătorul de cuvânt .....	50
•Centrul de control al crizei .....	52
•Lista cu personalul de intervenție .....	52
•Fișierele de criză .....	53
•Băncile de date.....	53
•Mesajele .....	54
III. 3. Rolul specialiștilor de Relații Publice în situațiile de criză .....	57
III. 3. 1. Materiale pentru presă .....	58
•Dosarul de presă pentru mass - media în situații de criză.....	59
III. 4. Strategii ale comunicării de criză .....	61

•Modelul lui William Benoit .....	63
•Strategii de Refacere a Imaginii.....	64
•Modelul lui Timothy Coombs .....	66
•Responsabilitatea departamentului de RP .....	68
III. 5. Relația cu mass-media în situația de criză .....	70
•Evoluția crizei prin prisma mass-media.....	70
•Relația RP – mass-media.....	71
•Concluzie.....	75
CAPITOLUL AL IV – LEA <b>ARTA NEGOCIERII</b> .....	77
IV. 1. Definiție și caracteristici.....	77
IV. 2. Etapele procesului de negociere .....	79
•Etapa pre – acord (pre – bargaining phase) .....	79
•Etapa acordului .....	80
•Etapa de încheiere.....	80
IV. 3. Tehnici de negociere .....	81
IV. 4. Stiluri de negociere .....	83
IV. 5. Reguli în negociere .....	84
•Concluzie.....	88



## **PARTEA A DOUA STUDIU DE CAZ. CRIZA DIN TIBET**

<b>CAPITOLUL AL V – LEA STUDIU DE CAZ. CRIZA DIN TIBET</b> .....	89
V. 1. Scurt istoric al Tibetului .....	89
V. 2. Tipologia crizei .....	97
1. Cauzele crizei .....	98
2. Evoluția cronologică a crizei .....	110
3. Amploarea crizei .....	117
V. 3. Campaniile de RP lansate de beligeranți .....	119
<b>CAPITOLUL AL VI – LEA ANALIZA CRIZEI DE IMAGINE</b> .....	129
VI. 1. Identificarea și evaluarea etapelor crizei .....	129
a) Etapa de pre-criză .....	129
b) Etapa de criză .....	135
• Protestele și violențele din Lhasa .....	135
• Manifestațiile din provincii .....	139
• Demonstrațiile de pe mapamond .....	145
c) Etapa de post-criză .....	153
VI. 2. Rolul actorilor implicați .....	158

•Răspunsul Guvernului Tibetan din exil .....	158
•Dialogul dintre China și Dalai Lama .....	161
•Reacția Chinei .....	165
•Analiza rolului mass-media .....	171
VI. 3. Reacțiile actorilor externi.....	173
•Reacțiile politice internaționale .....	173
•Scurtă analiză .....	186
•Poziția României față de conflictul din Tibet .....	187
•Primul român care a salvat viața unui tibetan! Interviu cu Sergiu Matei.....	189
•Reacțiile organizațiilor internaționale .....	193
VI. 4. Analiza consecințelor crizei.....	195
•Impactul asupra Jocurilor Olimpice .....	195
•Impactul asupra turismului.....	200
<b>CAPITOLUL AL VII – LEA CAMPANIA DE RELAȚII PUBLICE</b> .....	203
VII. 1. Cercetarea.....	203
VII. 2. Planificarea.....	205
•Analiza S.W.O.T.....	205
•Planificarea după modelul MBO .....	212
VII. 3. Comunicarea.....	217

VII. 4. Evaluarea.....	222
CAPITOLUL AL VIII – LEA <b>CONCLUZIE GENERALĂ</b> .....	223
Bibliografie.....	237

# ABREVIAR

AI – Amnesty International  
BBC – British Broadcasting Corporation  
CIO – Comitetul Olimpic Internațional  
CNN – Cable News Network  
COSR – Comitetul Olimpic Sportiv Român  
DOSB – Comitetul Olimpic Sportiv German („Deutsche  
Olimpische Sport Bund“)  
DSC – Dimensiunea Situației de Criză  
HP – Hewlett Packard  
ICC – Implementarea Comunicării de Criză  
IT – Information Technology  
JO – Jocurile Olimpice  
MBO – Management By Objectives  
NBA – National Basketball Association  
ONU – Organizația Națiunilor Unite  
ONG – Organizație Non – Guvernamentală  
PCC – Partidul Comunist Chinez  
PMC – Plan de Management al Crizei  
PR – Public Relations (engl.)  
RP – Relații Publice  
SCC – Strategii de Comunicării de Criză  
SFT – Students for a Free Tibet  
(organizație non - guvernamentală)  
SRC – Strategii de Răspuns la Criză  
STA – Agenția de Presă Slovenă („Slovenska Tiskovna  
Agencija“)  
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
(Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări)  
SUA – Statele Unite ale Americii  
TAR – Regiunea Autonomă a Tibetului (Tibetan Autonomous  
Region)

UE – Uniunea Europeană

US – United States

# CAPITOLUL I

## ARGUMENT

Societatea contemporană se caracterizează printr-o proliferare nemaîntâlnită a situațiilor de criză iar lipsa de coeziune afectează fiecare domeniu al vieții publice. În această situație, devine tot mai dificilă depășirea, respectiv gestionarea cu succes a crizelor: situația politică mondială este incertă, dezastrele naturale sunt tot mai frecvente, conflictele armate se înmulțesc iar fluctuațiile financiare sunt tot mai dese.

În acest context dificil și tensionat, se impune adoptarea unor strategii corespunzătoare de gestionare a crizelor pentru a menține capitalul de imagine și credibilitatea publică.

Bunăoară, proaspătul conflict izbucnit între China, țară comunistă, simbolul ateismului și Tibet, polul religios al lumii, a dus la escaladarea crizei de imagine a guvernului de la Beijing. Revoltele debutate în ziua de 10 martie 2008 s-au extins pe întreg mapamondul, acaparând atenția la nivel internațional. O manifestație de mică amploare, organizată de câțiva călugări tibetani împotriva guvernului chinez, avea să se extindă pe întreg teritoriul Tibetului și ulterior, avea să fie înecată în sânge de către autoritățile chineze. Demonstrații militau pentru independența Tibetului, țară cucerită din 1959 de către China și aflată de atunci sub autoritatea acesteia.

*Ipoteza de lucru* aflată la baza demersului de cercetare a fost că o criză, chiar dacă este de natură „internă”, va afecta în mod sigur și planul extern. Acesta este și cazul guvernului de la Beijing care a catalogat revoltele tibetane drept o „problemă de natură strict internă”, ignorând în mod deliberat contextul

extern – comunitatea și mass - media internaționale. Deși criza a fost considerată una internă și gestionată ca atare de către oficialitățile chineze, aceasta a afectat grav imaginea Chinei pe plan internațional.

**Metodologia** aplicată a inclus analiza **evoluției crizei de imagine** a guvernului chinez, criză care a afectat în mod direct imaginea publică a instituției și implicit a țării pe care o reprezintă. În etapa de pre-criză am subliniat numeroasele semnale, ignorate în mod deliberat, care anticipau situația conflictuală; etapa de criză a inclus descrierea revoltelor din capitala Lhasa, din provinciile tibetane, dar și pe cele de pe mapamond. În ultima fază a crizei, gravitatea și amploarea ei au fost estompate momentan de cutremurul de 7,9 grade Richter, din data de 12 mai 2008. Oficial, seismul a lăsat în urmă 90 de mii de persoane decedate și aproape 20 de mii de dispăruți, 400 de mii de răniți, peste 5,5 milioane de persoane rămase fără locuință, 12,5 milioane de animale moarte și pagube materiale estimate la peste 20 miliarde de dolari.

Cu toate acestea, criza relațiilor China – Tibet nu poate fi considerată încheiată; ea continuă încă să existe și afectează în mod sigur imaginea Chinei în fața marilor puteri. Chiar și după o lună de la cutremurul devastator, au avut loc noi demonstrații violente legate de traseul flăcării olimpice care, în 18 iunie 2008, avea să treacă și pe teritoriul Tibetului. Cu siguranță, stabilitatea politică a Chinei a fost și mai mult afectată, deși echilibrul era absolut necesar mai ales acum, când JO urmau să înceapă în luna august 2008.

**Elementul deosebit** al situației de criză este faptul că a fost „aruncată” în „stand-by”, prin apariția unei alte crize, mult mai grave, seismul. În urma cutremurului, mass – media occidentale și comunitatea internațională și-au arătat bunăvoința și simpatia față de victime: toate marile puteri care, deși până de curând se pronunțaseră vehement împotriva Chinei și a

represaliilor ei, nu au ezitat în a furniza ajutoare poporului chinez.

Un alt element la fel de spectaculos îl constituie contextul desfășurării unei campanii de RP. În China, țară comunistă, practica RP este îngrădită de serioase limitări legislative iar procesul negocierii este deosebit de dificil, de multe ori chiar inexistent. Concepte precum drepturile omului, dreptul la replică, libera exprimare, libertatea presei sunt mai mult decât discutabile. Tocmai de aceea lansarea unui program de comunicare cu obiectivul de a ameliora imaginea publică a Chinei pe plan internațional este o adevărată provocare.

În urma cercetării am ajuns la **concluzia** că mass - media devin un factor vital în evoluția unei crize de imagine, fiind instrumentul principal de influențare și persuadare a opiniei publice. În acest caz, mass - media internaționale au adoptat o poziție fermă împotriva asupritorului chinez și au condamnat „metodele de conciliere” practicate de acesta: violență, tortură, crimă. Oficialitățile chineze au fost de asemenea acuzate de încălcarea flagrantă a drepturilor omului, cu predilecție pe cele ale tibetanilor. Mediatizarea negativă realizată de presa internațională a fost doar o consecință secundară a interzicerii accesului jurnaliștilor în zona de conflict. A gestiona o criză în termeni de „intern - extern” este o eroare fundamentală, pentru că o situație critică afectează mai devreme sau mai târziu toate componentele „sistemului”. Aceasta a fost de altfel și atitudinea, total greșită, a guvernului chinez care a adus țara în pragul unui dezastru de imagine.

Ochii întregii lumi sunt ațintiți asupra Chinei care trebuie să demonstreze că desemnarea sa ca gazdă a JO nu a fost o greșeală și că face față tuturor provocărilor pentru a preveni o viitoare criză de imagine, care se anunță inevitabilă.



Continuarea acestui volum o puteți lectura achiziționând volumul de pe  
[www.editorialumen.ro](http://www.editorialumen.ro)  
[www.lumenpublishing.com](http://www.lumenpublishing.com)  
sau din librăriile noastre partenere.



[cringuta.irina.pelea@gmail.com](mailto:cringuta.irina.pelea@gmail.com)

*La 13 ani a devenit elevă de liceu, la 17 ani, studentă, iar la 22 de ani își publică prima carte.*

*Este absolventă a secției de Comunicare Socială și Relații Publice a Facultății de Litere din cadrul Universității București.*

*Este absolventă și a Masteratului „Modele de Comunicare și Relații Publice” din cadrul aceleiași universități.*

*Cunoaște cinci limbi străine printre care la loc de cinste stă japoneza.*

*Iubește șahul și muzica.*

*De curând, a fost admisă în Programul de Promovare a Tinerilor Cercetători al Editurii Lumen.*

*În prezent, își perfecționează pregătirea profesională prin continuarea studiilor în cadrul Școlii Doctorale de Științe ale Comunicării a Universității București.*

*În mod categoric, Crînguța - Irina Pelea este simbolul tânărului cercetător român. Mlădița care, peste ani, va deveni copac. Un copac românesc.*



Conținutul acestui volum nu reprezintă în mod necesar punctul de vedere al Editurii Lumen sau al finanțatorilor

Publicat cu finanțarea:  
**LUMEN**  
www.EdituraLumen.ro