

COMUNICAREA STRATEGICĂ

ȘI COMBATEREA DEZINFORMĂRII

**Ghid de combatere a dezinformării
prin comunicare strategică**

ELENA MÂRZAC

VIORICA ZAHARIA

COMUNICAREA STRATEGICĂ ȘI COMBATEREA DEZINFORMĂRII

Ghid de combatere a dezinformării
prin comunicare strategică

Autoare:

Elena Mârzac
Viorica Zaharia

Ghidul a fost realizat în cadrul proiectului **„Set de instrumente contra dezinformării: comunicarea strategică pentru a reduce impactul dezinformării”**, implementat de Platforma pentru Inițiative de Securitate și Apărare, cu sprijinul financiar al Fundației Konrad Adenauer.

Opiniile exprimate sunt doar ale autoarelor
și nu reflectă neapărat poziția Fundației Konrad Adenauer.

Tipar: Bons Offices

Chișinău 2024

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Mârzac, Elena.

Comunicarea strategică și combaterea dezinformării / Elena Mârzac, Viorica Zaharia ; Platforma pentru Inițiative de Securitate și Apărare. – [Chișinău] : [S. n.], 2024 (Bons Offices). – 72 p. : il. color.

Editat cu sprijinul financiar al Fundației Konrad Adenauer. – [150] ex.

ISBN 978-5-36241-243-2.

316.776.23+323.266+659.4

M 44

Cuprins

Introducere	4
-------------------	---

Capitolul 1: Dezinformarea și construirea rezilienței informaționale

1.1 De ce ne preocupă dezinformarea și impactul ei asupra securității naționale și umane?	6
1.2 Ce este dezinformarea și cum o identificăm	7
1.3 Narațiuni de dezinformare	9
1.4 Identificarea vulnerabilităților instituției la dezinformare	10
1.5 Apărarea împotriva dezinformării	12
1.6 Sprijinirea alfabetizării digitale.....	13
1.7 Tactici de răspuns la dezinformare	14
1.8 Dezvoltarea mesajelor pentru combaterea pro-activă a potențialelor dezininformări	15
1.9 Opțiuni de comunicare disponibile pentru echipele de comunicare în combaterea dezininformării	16

Capitolul 2: Comunicarea strategică

2.1 Definirea comunicării strategice	21
2.2 La ce se referă comunicarea strategică	22
2.3 Caracteristicile esențiale ale comunicării strategice	23
2.4 Rolul comunicării strategice în contracararea amenințărilor hibride	24
2.5 Aplicabilitatea comunicării strategice	25
2.6 Funcțiile de bază ale comunicării strategice	28
2.7 Cum funcționează comunicarea strategică	34
Pasul 1. Pregătirea – înțelegerea contextului, audiențelor și canalelor	34
Pasul II. Planificarea strategică	45
Pasul III. Implementarea	54
Pasul IV. Evaluarea rezultatelor	57

Concluzii	62
-----------------	----

Studii de caz	63
---------------------	----

Bibliografie și surse recomandate	71
---	----



Introducere

Comunicatorii și specialiștii în comunicare se confruntă în prezent cu o competiție fără precedent pentru a atrage atenția publicului, într-un mediu caracterizat de diminuarea încrederii în autoritățile publice și inundat de campanii ce urmăresc să inducă în eroare populația și să creeze confuzii. Astfel, e nevoie să dezvoltăm instrumente care să ajute la înțelegerea politicilor și acțiunilor prin care oficialii să răspundă la amenințările la adresa statului. Aceste instrumente ar trebui să asigure, totodată, furnizarea informațiilor precise și credibile către publicul larg.

În contextul mediului regional și național de securitate, caracterizat de desfășurarea războiului hibrid, țările europene subliniază, în diverse documente strategice, importanța dezvoltării unui proces de comunicare strategică la nivel național, ca un instrument vital în contracararea dezinformării, propagandei și altor amenințări hibride. Instituirea unui astfel de proces la nivel instituțional și național este considerată o măsură eficientă pe termen lung pentru combaterea acestor amenințări, consolidarea rezilienței și întărirea coeziunii sociale.

În Republica Moldova se resimte nevoia elaborării și implementării unei strategii instituționalizate și integrate de comunicare strategică, direcționată contra amenințărilor hibride și dezinformării persistente, pe care o produce și răspândește în mod sistematic Federația Rusă. Strategia Securității Naționale, măsurile specifice implementate de Uniunea Europeană pentru consolidarea rezilienței Republicii Moldova la războiul informațional, constatările diverselor rapoarte și sondaje sociologice confirmă necesitatea unor eforturi sporite pentru a contracara impactul negativ al dezinformării.

Centrul pentru Comunicare Strategică și Combaterea Dezinformării (CCSCD) a fost creat în luna iulie 2023 drept răspuns la provocările asociate știrilor false, propagandei și campaniilor de dezinformare. Este o instituție de stat,

a cărei misiune este să îmbunătățească eforturile în combaterea acțiunilor specifice care pun în pericol interesele naționale. Realizarea acestei inițiative implică organizarea unor activități de dezvoltare a capacităților și de creare a unor instrumente atât pentru Centru, cât și pentru părțile interesate, inclusiv instituțiile guvernamentale și societatea civilă.

Astfel, Platforma pentru Inițiative de Securitate și Apărare¹ și-a propus să elaboreze un ghid pentru a ajuta funcționarii publici, profesioniștii din domeniul comunicării și alți actori relevanți să identifice și să răspundă la dezinformare cu ajutorul comunicării strategice. Acest ghid conține informații utile, care vor facilita înțelegerea dezinformării, evidențiind totodată importanța comunicării strategice în contracararea acestui fenomen.

Departamentele de comunicare joacă un rol central în identificarea și oferirea răspunsului la dezinformare și informații false, adeseori fiind primele care le observă în spațiul informațional. Acest Ghid oferă un set de instrumente care ajută profesioniștii să evalueze riscurile informațiilor false, să formuleze recomandări, să elaboreze un sistem de avertizare timpurie, pentru a recunoaște și elabora răspunsuri la provocările din mediul informațional.

Principalele obiective ale Ghidului sunt: 1) înțelegerea noțiunii de dezinformare, a modului cum aceasta este prezentă în spațiul informațional al Republicii Moldova și a efectelor pe care le poate produce; 2) înțelegerea conceptului de StratCom ca mentalitate și proces, precum și 3) îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor practicienilor și celor interesați de domeniile dezinformării și comunicării strategice.

¹ <https://pisa.md>

CAPITOLUL 1:

Dezinformarea și construirea rezilienței informaționale

1.1 De ce ne preocupă dezinformarea și impactul ei asupra securității naționale și umane?



Dezinformarea a fost declarată de autoritățile Republicii Moldova o amenințare la adresa securității statului. Dezinformarea este un instrument al războiului informațional, iar acesta, la rândul lui, un instrument al războiului hibrid pe care Federația Rusă în poartă împotriva Republicii Moldova. Asta înseamnă că informația din spațiul mediatic al Republicii Moldova nu circulă liber, drept consecință a unui proces firesc de circulație a informațiilor în condițiile pluralismului mediatic și de opinie, ci este, de multe ori, manipulată și orientată forțat către diverse grupuri de public, corespunzător intereselor ostile Republicii Moldova.

Dezinformarea este folosită pentru a dezbină societatea, a slăbi încrederea în stat și instituțiile lui, a înrăi oamenii și a amplifica discursul de ură la adresa diferitelor categorii de populație. „Federația Rusă a întreprins acțiuni de destabilizare a țării prin intermediul atacurilor cibernetice și al campaniilor de dezinformare, precum și prin acțiuni de perturbare a ordinii publice”, se spune în Strategia securității naționale a Republicii Moldova², adoptată în decembrie 2023.

2 Proiectul Strategiei Securității Naționale. https://www.presidente.md/app/webroot/proiecte/Proiect_%20Strategie_11.10.23.pdf

Știrile false, informațiile manipulate și înșelătoare sunt folosite nu neapărat pentru a fi crezute, ci pentru a crea așa-numitele „perdele de fum”, în care oamenii să se dezorienteze și să-și piardă încrederea că adevărul, în general, există și poate fi aflat.



Acest fapt subminează serios coeziunea socială, polarizează și divide societatea, care devine astfel foarte vulnerabilă la influențe ostile din exterior.

În contextul obținerii de către Republica Moldova a statutului de candidat la aderarea la Uniunea Europeană, a deschiderii negocierilor de aderare, autoritățile Republicii Moldova au anunțat în repetate rânduri că ingerințele din exterior în treburile interne ale statului, pentru a sabota aderarea și a deturna cursul țării de la pro-european spre euro-asiatic, sunt o realitate, iar unul dintre principalele instrumente este dezinformarea.

În aceste condiții, nu putem avea o societate care trăiește în pace și coeziune, fără ca instituțiile să se angajeze în combaterea dezinformării și în diminuarea efectelor ei și fără ca ele să ajute, la rândul lor, populația să capete reziliență la dezinformare.

1.2. Ce este dezinformarea și cum o identificăm

Prin termenul **dezinformare** înțelegem toate formele de informație falsă, inexactă sau înșelătoare creată, prezentată și promovată cu scopul de a provoca prejudicii publicului sau a genera profit. Riscul prejudiciilor aduse de dezinformare include amenințări la adresa proceselor politice democratice, inclusiv integritatea alegerilor, și la adresa valorilor democratice care fundamentează politicile publice în diferite sectoare, cum ar fi sănătatea, știința, finanțele și altele. Aceasta este definiția sintetizată a dezinformării, formulată de grupul de experți de nivel înalt (HLEG)³, creat de Comisia

³ A multi-dimensional approach to disinformation. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6ef4df8b-4cea-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>

Europeană în 2018 pentru a oferi consiliere cu privire la inițiativele politice de combatere a știrilor false și a dezinformării răspândite online.

Definiția oferită de legislația națională a Republicii Moldova se conține în Codul serviciilor media audiovizuale: **dezinformarea** este răspândirea intenționată, pe orice cale, în spațiul public, a informațiilor al căror caracter fals sau înșelător poate fi verificat și care sunt de natură să dăuneze securității naționale⁴. La aceeași definiție face trimitere și Legea privind Centrul de Comunicare Strategică și Combatere a Dezinformării⁵.

Rezumând, dezinformarea nu este doar o informație falsă, total neadevărată, dar se referă și la:

- ▶ informații compuse din fapte veridice și invenții, manipulări, răspândite pe diferite suporturi
- ▶ practici, inclusiv digitale, ce depășesc noțiunea de știri sau articole, cum ar fi crearea și distribuirea de postări pe rețele sau comentariile, mai ales cele concertate, sau discursuri la întruniri publice
- ▶ crearea de conturi false cu scop de a răspândi dezinformări
- ▶ folosirea botilor și a altor instrumente de AI pentru crearea și amplificarea conținuturilor dezinformatoare
- ▶ imagini foto și video modificate tehnic sau integre tehnic, dar cu legendă intenționat falsă
- ▶ publicitate, în special politică, țintită
- ▶ sondaje de opinie publică trucate sau pseudo-sondaje pe rețele sau pagini web etc.

Important!

La identificarea dezinformării și a gradului de risc pe care îl prezintă, un factor dominant este contextul social, național, politic și geopolitic. Răspândirea dezinformărilor în alegeri, de exemplu, comportă riscul prejudicierii integrității procesului electoral. În timpul crizelor, cum ar fi, de exemplu, criza refugiaților, răspândirea masivă a dezinformării generează riscul unor destabilizări sociale, manifestații de masă, conflicte inter-etnice etc.

4 Codul serviciilor media audiovizuale al Republicii Moldova. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138546&lang=ro

5 LEGE Nr. 242 din 31-07-2023 privind Centrul pentru Comunicare Strategică și Combatere a Dezinformării și privind modificarea unor acte normative https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138661&lang=ro

1.3 Narațiuni de dezinformare

La baza conținutului dezinformator stau seturi de narațiuni de dezinformare, elaborate cu metodă și care exploatează vulnerabilitățile unei populații sau comunități. Narațiunile sunt idei sau mesaje mincinoase care se desprind din articole, postări, imagini și alte conținuturi. Ele sunt plasate sistematic în spațiul public perioade îndelungate și sunt amplificate în funcție de evenimentele curente sau de interesele pe termen scurt sau lung ale părții care practică dezinformarea. Evenimentele și faptele care se produc în realitate sunt prezentate în mod manipulator astfel, ca să transmită anume aceste mesaje sau idei. Se lucrează după principiul: „o minciună repetată de multe ori este luată drept adevăr”. Dezinformarea exploatează punctele vulnerabile ale unei societăți și urmărește să creeze sau să adâncească dezbinările. De aceea se folosesc intens și sunt alimentate artificial temele: limba vorbită și disputele interetnice în statele plurietnice, disputele din istoria recentă, religia, valorile naționale etc.

Exemple de narațiuni de dezinformare:



- Statele care aderă la Uniunea Europeană își pierd suveranitatea și devin colonii

- Uniunea Europeană este un teritoriu al degradării și distrugerii instituției familiei



- Fortificarea sectorului de apărare al Republicii Moldova înseamnă pregătirea, pe ascuns, pentru aderarea la NATO

- Zeci de școli din Republica Moldova au fost închise în ultimii ani din cauză că asta au cerut „curatorii” externi ai țării



De regulă, ne dăm seama că suntem în fața unei narațiuni de dezinformare atunci când întâlnim același mesaj, într-o perioadă scurtă, de exemplu, între o săptămână și o lună, distribuit prin cel puțin 3 dintre modalitățile enumerate mai sus. Odată lansată, o narațiune de dezinformare poate fi reluată permanent sau cu o anumită periodicitate, astfel ca să se mențină în permanență în atenția publicului. **(Studiu de caz 1)**

1.4 Identificarea vulnerabilităților instituției la dezinformare

Toate reformele sau schimbările pe care le realizează o instituție, mai cu seamă dacă ele implică optimizări sau reduceri de cadre, sunt subiecte care pot fi și sunt, de regulă, exploatate în campaniile de dezinformare. Ele reprezintă vulnerabilități la dezinformare.

În afară de aceasta, există subiecte din diferite domenii ale administrării treburilor publice care sunt folosite „istoric” în narațiunile de dezinformare, adică sunt reactivate și răspândite periodic, în funcție de contextul și evenimentele zilei.

Fiecare instituție trebuie să-și identifice vulnerabilitățile la dezinformare și, după caz, să-și întocmească o listă de teme „sensibile”, adică de subiecte care pot genera falsuri, interpretări eronate sau malițioase, apoi, ținând cont de ele, să-și adapteze comunicarea strategică și cea curentă, astfel ca să anticipeze și să minimizeze riscurile dezinformărilor.

Sintetizate, acțiunile care vor proteja instituția de efectele dezinformării sunt următoarele:

Identificarea vulnerabilităților	Lista subiectelor vulnerabile la dezinformare se întocmește în baza: monitorizării zilnice a presei și a rețelelor sociale; consultării periodice a angajaților din teritoriu din domeniul de activitate al instituției; efectuării sondajelor de opinie; chestionării, inclusiv online, a diferitelor grupuri de subordonați (se poate face mai cu seamă cu ocazia întrunirilor sau instruirilor); colaborării cu experții și politicienii activi pe domeniul de interes.
Lecții din trecut	Aici este foarte utilă „memoria instituțională”. Se analizează dacă anterior au existat cazuri de dezinformare la subiecte similare, modalitatea prin care s-a răspuns (sau nu s-a răspuns) și, în funcție de asta, se adoptă strategia de gestionare.

Evaluarea impactului	Prin evaluare se anticipează eventualele efecte negative asupra domeniului administrat de instituție, capacității ei de a furniza programe și servicii, de a implementa reforme, dar și asupra credibilității instituționale și a conducătorilor instituției.
Pregătirea informațiilor	După identificarea vulnerabilităților și anticiparea prejudiciilor, echipa își va concentra eforturile pe pregătirea și împachetarea corespunzătoare a celor mai recente și exacte informații, bazate pe fapte și cifre, ușor de verificat și de găsit.
Contracurarea narațiunilor false	Este recomandată pregătirea mesajelor bazate pe fapte și dovezi, pentru a fi folosite periodic în comunicarea publică drept măsură de prevenire a apariției și răspândirii narațiunilor de dezinformare, dar și ca reacție la eventuale falsuri.
Partajarea informațiilor în mod extins	Informațiile exacte pregătite de instituție ar trebui să ajungă la un public cât mai extins. Prima „țintă” a acestor informații sunt angajații din domeniul gestionat de instituție. La întrunirile teritoriale, ședințe, angajaților trebuie să le fie adusă la cunoștință, preferabil verbal, informația actualizată, cu indicarea platformelor (sau oferirea de linkuri) unde pot găsi detalii sau informații suplimentare. Pentru publicul larg, drept platforme de partajare pot servi panourile informative de la intrarea în primării sau alte instituții administrative, paginile web, rețelele sociale. Aici o bună colaborare cu media credibilă este, la fel, de folos. Jurnaliștii ar putea invita la emisiuni factori de decizie instituționali, iar serviciile de presă pot „decupa” ulterior mesajele relevante, pentru a le expedia presei, a le plasa pe paginile web oficiale și a le distribui pe rețele.

Sfat

După ce ați identificat câteva subiecte majore drept vulnerabile la dezinformare, puteți crea pe pagina web a instituției subpagini sau rubrici tematice, la care cititorul va găsi toată informația factuală necesară, în cazul în care o va căuta pe internet. Aranjarea cronologică a informației factuale (*fact sheet*) este recomandată drept forma de prezentare cea mai accesibilă și ușor de urmărit.



De exemplu, atunci când o persoană caută informații le tema „relația Republicii Moldova cu NATO”, motoarele de căutare scot drept primul rezultat secțiunea „Relations with the Republic of Moldova” de pe pagina web a NATO⁶, unde este trecută cronologic și explicată toată informația, de la primele acorduri de colaborare până în prezent.

La fel, la căutarea subiectului „relația Republicii Moldova cu UE”, primul rezultat care apare este secțiunea în limba română „Uniunea Europeană și Republica Moldova” de pe pagina web⁷ a Delegației Uniunii Europene în Republica Moldova.

După acest model, pot fi pregătite și actualizate periodic seturi de informații, în limbile română și rusă, referitoare la: reforma justiției; reforma sectorului de asistență socială „Restart”; reforma instituțiilor de învățământ școlar; reforma universităților etc.

1.5 Apărarea împotriva dezinformării

Dezinformarea fiind un fenomen cu implicații complexe, soluțiile de răspuns nu pot fi simple. Este nevoie de intervenții pe diferite paliere. Este important în mod special ca instituția și angajații să înțeleagă în ce context profesional și, mai larg, național și regional activează, să conștientizeze vulnerabilitățile instituției și amenințările cu care ne confruntăm ca societate.

6 Relations with the Republic of Moldova. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49727.htm

7 Delegația Uniunii Europene la Chișinău. https://www.eeas.europa.eu/delegations/moldova_ro?s=223

La nivel de instituție, ar trebui luate în considerare următoarele acțiuni:

- ▶ **fortificarea transparenței** și asigurarea unei bune comunicări cu mass-media. Instituția ar trebui să depună tot efortul pentru a răspunde rapid și eficient la cererile de acces la informație, în special la cele provenite de la jurnaliștii verficatori de fapte/*factchecker*i.
- ▶ **comunicarea pro-activă**. Instituția ar trebui să se concentreze pe furnizarea la timp în spațiul public a tuturor informațiilor relevante și a explicațiilor necesare pentru subiectele prioritare, în special pentru cele vulnerabile la dezinformare, cum ar fi tot ce se referă la regiunea transnistreană, la autonomia găgăuză, la chestiuni militare, la relațiile cu Federația Rusă.
- ▶ **educație pentru media** pentru propriii angajați și pentru specialiștii din subdiviziunile teritoriale. În acest sens, instituția ar trebui să acceseze oportunitățile existente, de regulă, în sectorul societății civile, de instruire în domeniul securității digitale și al educației pentru media. Angajații instituțiilor publice ar trebui să dețină abilități elementare în domeniul educației pentru media. (Studiu de caz 2)

1.6. Sprijinirea alfabetizării digitale

În cadrul instituției, angajații, inclusiv cei din subdiviziunile teritoriale, trebuie să aibă abilități digitale minime și cunoștințe de educație mediatică. Încercați să le stabiliți norme minime de igienă digitală, a căror respectare ar preveni unele riscuri.

Cerințe de igienă digitală minimă pentru angajații instituțiilor publice



- ▶ Purtarea obligatorie a corespondenței instituționale exclusiv de pe adrese guvernamentale sau ale platformelor gmail, yahoo sau altele decât *mail.ru*, *rambler.ru* sau *yandex.ru*.
- ▶ Circumspecție maximă față de mesajele neadecvate, a căror deschidere poate genera prejudicii sistemelor informaționale instituționale.
- ▶ Abținerea de la distribuirea pe rețele a conținuturilor, a căror veridicitate este îndoielnică.
- ▶ Abilitatea de a raporta/denunța la META/Facebook sau pe Youtube a conținuturilor false sau dăunătoare.

De asemenea, angajații instituției ar trebui să dețină cunoștințe minime de educație pentru media, inclusiv:

- ▶ Să poată discerne între sursele media credibile și cele îndoielnice
- ▶ Să poată analiza critic informațiile de interes general și profesional
- ▶ Să cunoască indiciile unei informații false sau manipulative
- ▶ Să înțeleagă mecanismele de funcționare a rețelelor sociale și deosebirea lor față de media tradițională
- ▶ Pentru a spori nivelul de educație mediatică, este recomandată crearea de parteneriate cu instituțiile de învățământ superior cu abilități în acest domeniu, cu platformele de fact checking și cu organizațiile neguvernamentale, locale sau internaționale, care se ocupă de promovarea educației mediatice. Acești actori pot oferi programe de training de durată scurtă sau medie pentru diferite categorii de specialiști.

1.7 Tactici de răspuns la dezinformare

Într-o instituție, în mod direct abilitați cu răspunsul public la dezinformare sunt managementul instituției și subdiviziunea de comunicare. Aceste entități decid cum să se răspundă pe cazuri concrete (și urgente) de dezinformare și dacă, în genere, este nevoie să se răspundă. În asemenea cazuri, sunt recomandată următorii pași pentru **prioritizarea** răspunsului la dezinformare:

Important!

Scopul prioritizării răspunsului la dezinformare este de a gestiona și de a răspunde eficient la amenințările critice.

1. **Atribuiți un nivel de prioritate.** Acesta ar trebui să se bazeze pe potențialele daune aduse publicului, dar și intereselor instituției. Se va analiza dacă dezinformarea ar putea deveni parte a unei crize naționale majore sau ar pune în pericol viețile oamenilor.
2. **Dezvoltați propriile criterii** pentru prioritizarea răspunsului, în funcție de nevoile și experiențele specifice ale instituției.

3. **La evaluarea nivelului de prioritate**, concentrați-vă pe rezultate. Dacă informația falsă sau înșelătoare nu reprezintă un obstacol semnificativ în atingerea scopurilor și priorităților instituției, atunci răspunsul la dezinformare ar trebui evaluat ca având o prioritate mai mică.
4. **Un răspuns prioritar** este unul în care există o nevoie clară și convingătoare de a proteja populația, dar și obiectivele, informațiile și activitatea Guvernului. Rolul structurilor guvernamentale nu este să răspundă, instituțional, la fiecare informație falsă sau înșelătoare. Cu toate acestea, atunci când nu oferiți Dvs. ca instituție o informație de răspuns, ar trebui să fiți maxim cooperanți cu media sau instituțiile de fact checking care Vă solicită informații pentru dezmințirea falsurilor sau explicarea confuziilor. (Studiu de caz 3.)

1.8. Dezvoltarea mesajelor pentru combaterea pro-activă a potențialelor dezinformări

După ce ați evaluat vulnerabilitățile instituției și aveți o mai bună înțelegere a discuțiilor din spațiul public, puteți începe să pregătiți conținut care abordează dezinformările existente sau cele potențiale. Ar trebui să țineți cont de:

timpul este esențial. Poate fi dificil să corectați informațiile false odată ce ele s-au răspândit pe larg. Planificarea în avans poate economisi timp valoros.

pre-bunking. Experiențele anterioare arată că oamenii pot fi protejați împotriva dezinformării dacă întâlnesc mai întâi conținut care „pre-dez-minte”, adică furnizează informații și context exacte și factuale. Un astfel de conținut disponibil vă va ajuta să abordați și să reduceți vulnerabilitățile prin completarea oricăror lacune care ar putea apărea în înțelegerea publicului.

parteneriat pe toate nivelele organizaționale. Comunicarea pro-activă cu publicul necesită un parteneriat între experții în domeniu, factorii de decizie, analiștii de programe și politici și comunicatorii.

elaborarea de conținut adaptat pentru publicul-țintă. Poate implica dezvoltarea unui set de întrebări și răspunsuri de distribuit purtătorilor de cuvânt/participanților în diverse activități de promovare și informare, partajarea mesajelor cu echipele ce gestionează paginile de pe rețelele de socializare, pentru a fi folosite când răspund conversațiilor de pe canalele guvernamentale oficiale.

Nu trebuie să răspundem la toată dezinformarea. În multe circumstanțe, opinia publică se va corecta singură. Orice răspuns public la informații false sau înșelătoare pe care decideți să îl oferiți trebuie să reflecte adevărul. Dacă decideți să acționați, există multe opțiuni.

Important!

Nu uitați, abordarea dezinformării este un proces continuu și necesită o abordare pro-activă.

1.9. Opțiuni de comunicare disponibile pentru echipele de comunicare în combaterea dezinformării

Comunicarea tradițională și cea digitală reprezintă două modalități distincte prin care organizațiile pot comunica cu publicul. Comunicarea tradițională se referă la metodele clasice, cum ar fi relațiile cu mass-media și comunicatele de presă, în timp ce comunicarea digitală se concentrează pe utilizarea platformelor online, cum ar fi rețelele de socializare și site-urile web. Atât comunicarea tradițională, cât și cea digitală pot fi utilizate în mod pro-activ sau reactiv pentru a combate dezinformarea.

Comunicarea pro-activă implică luarea inițiativei pentru a contracara informațiile false sau înșelătoare înainte ca acestea să se răspândească. Aceasta poate include dezvoltarea de conținut relevant și livrarea lui prin intermediul canalelor media și sociale. Comunicarea reactivă, pe de altă parte, implică contracararea mesajelor sau narațiunilor care au fost deja răspândite. Aceste eforturi includ acțiuni menite să dezvăluie informațiile greșite, să crească gradul de conștientizare și să influențeze mediul informațional, pentru a minimiza riscul de a produce prejudicii publicului.

Inocularea este o strategie de comunicare pro-activă folosită pentru a contracara mesajele false sau înșelătoare înainte ca acestea să se răspândească pe scară largă; implică anticiparea dezinformării și pregătirea pentru a avertiza publicul. Inocularea ajută la întărirea rezilienței publicului prin informare și pregătirea acestuia pentru a rezista la informații false sau înșelătoare.

Eforturi proactive pentru pre-bunk, creșterea sensibilizării și formarea unui mediu informativ

-  Imunizare
-  Creșterea sensibilizării
-  Campanii
-  Construirea rețelelor
-  Counter-brand
-  Consolidarea rezilienței

Tactic
↑
.....
↓
Strategic

Eforturi reactive pentru pre-bunk, contracararea și refacerea mediului informativ

-  Dezmințire
-  Contra-narațiuni
-  Comunicarea crizelor
-  Răspuns politic

Sursa: RESIST 2 Counter-disinformation toolkit.⁸

Campanii de conștientizare (awareness campaign). Creșterea gradului de conștientizare ar trebui utilizată atunci când doriți să modelați în mod pro-activ dezbateră publică pe marginea subiectelor vulnerabile la dezinformare. Cum funcționează aceste campanii? În cadrul lor este folosită comunicarea pro-activă pentru a îndemna, a promova, a influența și a convinge grupurile țintă să se comporte într-un astfel de mod, încât în cele din urmă să beneficieze toată societatea. Aceste campanii pot implica lansarea de lozinci, instrucțiuni sau procese simple, precum și activități tradiționale în domeniul afacerilor publice și al promovării.



Nu uitați, obiectivul campaniilor de creștere a nivelului de conștientizare nu este doar să informeze, ci și să influențeze comportamentul și să modeleze dezbateră publică.

⁸ <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2021/11/RESIST-2-counter-disinformation-toolkit.pdf>

Sfat

De multe ori, în Republica Moldova ajung falsuri care deja au fost verificate și dezmințite de echipe internaționale de fact checking (verificatori de fapte). De aceea, pentru a economisi timp și efort, puteți folosi informațiile de pe aceste platforme atunci când vă interesează un subiect anume. Iată câteva platforme relevante:

[Euvsdisinfo.eu](https://euvsdisinfo.eu) – baza de date a dezinformării fondată și gestionată de Grupul de Comunicare Strategică al Uniunii Europene

<https://www.politifact.com/> – subdiviziunea de fact checking a Institutului Poynter din SUA, lider în standarde profesionale în journalism

[Info ou intox](#) – subdiviziunea de fact checking a postului public France 24

[Stopfake.org](#) – platformă de verificare a faptelor din Ucraina

[Factual.ro](#) – platformă de verificare a faptelor din România

[StopFals.md](#) – platformă de verificare a faptelor din Republica Moldova.



Crearea de rețele, inclusiv transfrontaliere. Construirea rețelilor este esențială în gestionarea problemelor pe termen mediu și lung, precum este dezinformarea. Aceasta implică dezvoltarea legăturilor între organizații, aliați și experți, pentru a colabora în soluționarea problemelor în mod colectiv. Rețelele pot opera la nivel guvernamental, național și internațional și pot oferi suport pentru construirea și menținerea unor relații de încredere între factorii de decizie și experți. Ele pot identifica vectorii și actorii de dezinformare, susținând crearea de depozite de informații verificate independent și organizând instruirii specializate. Impactul construirii rețelilor este esențial în consolidarea comunității împotriva amenințelor persistente, influențând comportamentul și dezbaterile publice. Scopul construirii rețelilor nu este doar de a informa, ci și de a influența comportamentul și de a modela dezbaterile publice, oferind un răspuns mai eficient și sustenabil la provocările complexe.

Comunicarea reactivă implică răspunsul prompt la dezinformarea care circulă prin comunicarea adevărului. Strategia își propune să demonstreze miturile și să ofere publicului informații exacte. Este folosită atunci când dezinformarea pune în pericol înțelegerea publică sau procesul decizional. Verificarea faptelor și demontarea joacă roluri cruciale în prevenirea răspândirii necontrolate a informațiilor false.

Campaniile de demontare de succes implică colaborarea cu organizații non-guvernamentale și instituții media pentru a amplifica impactul eforturilor de contra-mesaj guvernamental. Prin combinarea resurselor și expertizei, aceste parteneriate pot aborda dezinformarea în diferite domenii și în diferite arii geografice. De exemplu, în urma otrăvirii cu o substanță chimică la Salisbury, Marea Britanie, a fostului ofițer al serviciilor secrete ruse Serghei Skripal și a fiicei sale, guvernul britanic a colaborat cu diverse entități pentru a scoate la lumină campaniile de dezinformare și a coordona sancțiuni. Este un exemplu care dovedește eficacitatea răspunsurilor coordonate în combaterea dezinformării.

Important!

Colaborarea între entitățile guvernamentale și cele non-guvernamentale este esențială pentru amplificarea impactului eforturilor de demontare și pentru asigurarea unui răspuns cuprinzător la dezinformare în diverse platforme și grupuri țintă.

Comunicarea față în față reprezintă o opțiune de comunicare tradițională care poate fi utilizată pentru a construi încrederea și pentru a oferi informații directe către public. Aceasta poate fi relevantă în situații în care este necesară o comunicare personalizată sau când este important să se demonstreze prezența activă a instituției.

Angajamentul pe social media este o modalitate modernă de comunicare care permite organizațiilor să ajungă la audiențe țintite și să interacționeze cu ele în timp real. Prin intermediul rețelelor de socializare, instituțiile pot partaja conținut relevant și pot răspunde rapid la întrebări sau preocupări ale publicului. (Studiu de caz 4.)



Este important să înțelegem că o comunicare eficientă în cadrul unei strategii de combatere a dezinformării necesită o combinație adecvată din abordări tradiționale și digitale. Prin identificarea și utilizarea corectă a acestor opțiuni de comunicare, instituțiile pot contracara cu succes dezinformarea și pot furniza publicului informații corecte și credibile.



CAPITOLUL 2: Comunicarea strategică



Capitolul va explora importanța și rolul comunicării strategice (**StratCom**) în contextul mediului internațional și național. În cadrul acestei publicații prezentăm StratCom ca un proces vital conceput pentru a contracara efectele dezinformării și pentru a promova interesele naționale, adresându-ne atât publicului intern, cât și celui extern. Într-un mediu caracterizat de amenințări hibride, comunicarea strategică devine din ce în ce mai relevantă, având capacitatea de a conecta valorile democratice, instituțiile publice și diverse categorii de public, consolidând rezistența la campaniile de dezinformare.

La fel, vom explora caracteristicile esențiale ale comunicării strategice, evidențiind importanța sa în contracararea amenințărilor hibride, ce necesită acțiuni coordonate și rapide, iar *comunicarea strategică poate reprezenta un instrument-cheie în protejarea societății împotriva dezinformării și manipulării informaționale.*

Totodată, vom analiza aplicabilitatea StratCom la nivel național și instituțional, evidențiind funcțiile sale de bază și modul în care poate contribui la atingerea obiectivelor politice, economice, sociale, de securitate și de apărare. În plus, vom explora cum tehnologiile digitale pot fi utilizate

pentru a sprijini strategiile de comunicare și cum comunicarea strategică poate asigura transparența guvernării și dialogul cu oamenii.

Prin intermediul acestui capitol, vom oferi o înțelegere comprehensivă a modului în care funcționează comunicarea strategică, a modului cum ea poate fi utilizată pentru a promova interesele naționale și pentru a contracara amenințările hibride într-un mediu de securitate în continuă schimbare.

2.1. Definirea comunicării strategice

În mediul de securitate actual, comunicarea strategică, cunoscută și sub denumirea de StratCom, este utilizată pentru a obține credibilitatea, legitimitatea și susținerea cetățenilor. Comunicarea strategică este un proces conceput pentru a contracara efectele perturbatoare ale dezinformării, având ca obiectiv nu doar publicul extern, ci și cel intern, în scopul de a promova interesele naționale și de a spori rezistența la atacurile asupra securității naționale.

Un raport elaborat pentru Parlamentul European de către Institutul Uniunii Europene pentru Studii de Securitate descrie comunicarea strategică drept „activități de comunicare cu un plan sau o agendă”. Astfel, comunicării strategice îi putem atribui diferite funcții, inclusiv cu referire la mecanismul de coordonare a acțiunilor de comunicare guvernamentale și instituționale.

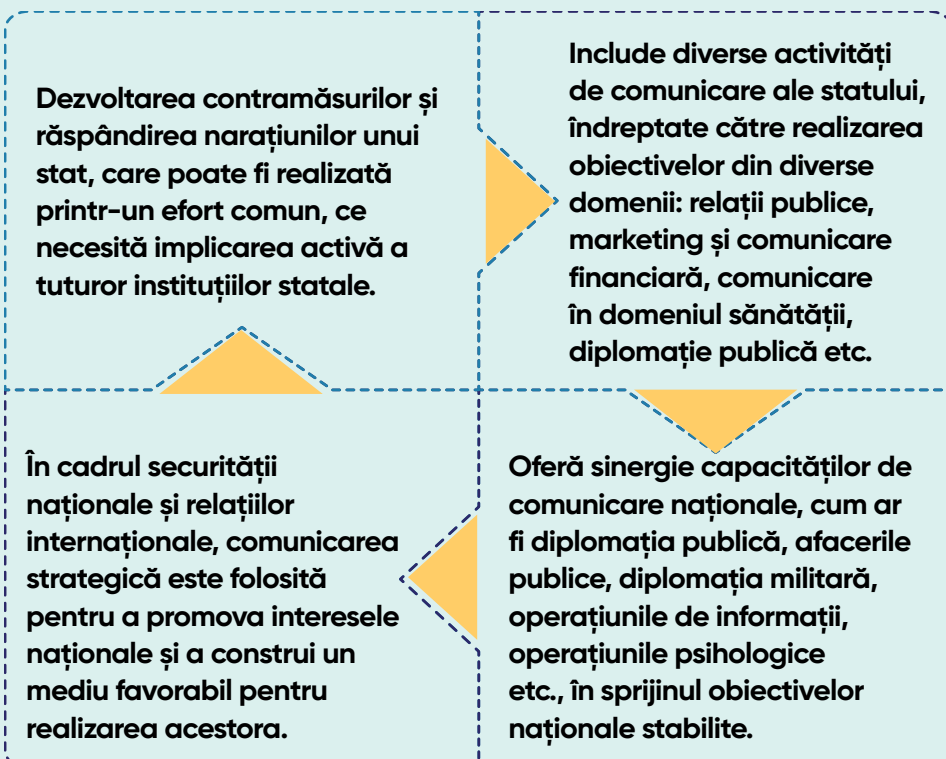
O definiție similară este des utilizată de către specialiștii în domeniu și este reflectată într-un raport al Chatham House din 2011, în care comunicarea strategică este descrisă ca fiind „o serie sistematică de activități susținute și coerente, desfășurate la nivel strategic, operațional și tactic, care permit înțelegerea publicului țintă și identifică canale eficiente pentru promovarea și înțelegerea anumitor tipuri de comportament”⁹.

⁹ Cornish P., Lindley-French J. Strategic Communications and National Strategy, Chatham House Report September 2011

Ce ne spune definiția StratCom?



2.2 La ce se referă comunicarea strategică



2.3. Caracteristicile esențiale ale comunicării strategice

1. **Plan predefinit și sistematic.** StratCom este executată conform unui plan predefinit și sistematic.
2. **Acțiuni la mai multe nivele.** StratCom implică acțiuni la nivel strategic, operațional și tactic.
3. **Mediu competitiv.** StratCom este dezvoltată într-un mediu competitiv, uneori conflictual, în care audiențele sunt supuse unei agitații constante, care poate împiedica atingerea obiectivelor.
4. **Coordonare și sincronizare.** StratCom necesită un nivel înalt de coordonare și sincronizare între părțile interesate.
5. **Audiențele țintă.** StratCom necesită definirea exactă a publicului țintă.
6. **Canale de comunicare.** StratCom necesită selectarea celor mai adecvate canale de comunicare.
7. **Obiective.** StratCom vizează informarea, influențarea sau promovarea schimbărilor comportamentale în rândul audiențelor țintă.
8. **Aliniere cu obiectivele.** StratCom trebuie să fie în conformitate cu obiectivele generale ale țării sau organizației promotoare.
9. **Focusare pe termen scurt și lung.** StratCom trebuie să se concentreze atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Important!

Aceste caracteristici scot în evidență complexitatea comunicării strategice. 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.

Comunicarea este strategică atunci când include:



- ▶ Viziune de lungă durată
- ▶ Construiește alianțe
- ▶ Abordări bazate pe scop și acțiuni
- ▶ Setează priorități
- ▶ Consecvență logică în desfășurarea elementelor strategiei pas cu pas
- ▶ Gestionarea sistematică a activităților, bugetelor și resurselor umane

Echipele de comunicare strategică ar trebui să aibă capacitatea necesară pentru a asigura operațiuni eficiente de zi cu zi și să faciliteze dezvoltarea profesională corespunzătoare pentru a optimiza capacitatea echipei.

Important!

Comunicarea strategică eficientă include scopurile (obiectivele), căile (tacticele) și mijloacele (resursele) pentru a realiza schimbări măsurabile în comportament sau percepție?

2.4 Rolul comunicării strategice în contracararea amenințărilor hibride



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.

Amenințările hibride tind să se bazeze pe exploatarea slăbiciunilor și vulnerabilităților din sistemele politice, economice și sociale, precum și din infrastructurile critice și mediile informaționale.

Într-un context complex de securitate caracterizat de prezența **amenințărilor hibride**, comunicarea strategică poate conecta valorile democratice, instituțiile publice, mediile de comunicare și diverse categorii de public național și internațional. De asemenea, oferă oportunități necesare pentru a

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

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 care 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.

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.
- ▶ 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.

Important!

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

2.5 Aplicabilitatea comunicării strategice

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.

Comunicare strategică: abordări diverse



Proces conceput să contracareze efectele distructurante 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.

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.

La nivel intern, comunicarea strategică este necesară pentru a asigura transparența guvernării și pentru a permite dialogul între stat și populație. Prin intermediul unei comunicări transparente, oamenii pot monitoriza activitățile statului și pot influența deciziile politice. 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 trebuie să asigure

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.

De ce instituțiile guvernamentale ar avea nevoie de StratCom?

Nivel național	Nivel internațional
► Comunicarea cu populația și explicarea acțiunilor este obligația instituțiilor guvernamentale democratice ► Sporește implicarea cetățenilor în domeniul politic ► Competența și credibilitatea în stabilirea legitimității importanței deciziilor de lungă durată, depășirea obstacolelor în procesul reformării ► Câștigarea încrederii că ceea ce este declarat nu contravine cu ceea ce se face ► Construirea consensului și comunicării cu populația, bazate pe ascultare și informare ► Fortificarea cooperării și coeziunii în realizarea scopurilor strategice la nivel guvernamental și la nivel de societate (inclusiv local)	► Fortificarea și integrarea efectelor declarațiilor și acțiunilor asupra partenerilor internaționali ► Contribuie la promovarea și înțelegerea valorilor și intereselor naționale ► Generează suportul partenerilor pentru obiectivele politicii externe și celor de securitate, bazată pe constructivism și înțelegere ► Influențează comportamentul opoziției, contribuie la prevenirea separatismului, terorismului, radicalismului etc.

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.

În Republica Moldova, în dezvoltarea comunicării strategice este necesară:



Sincronizarea mesajelor și acțiunilor interinstituționale 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.



2.6. Funcțiile de bază ale comunicării strategice

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 tehnologiei și comportamentelor care conduc la o agricultură și silvicultură durabilă.

Convingă și să ajute oamenii să își schimbe comportamentul, de exemplu să adopte comportamente prietenoase cu mediul, cum ar fi conservarea apei, protejarea surselor comune de apă împotriva contaminării, punerea gunoierului în coșuri de gunoi, păstrarea spațiilor verzi curate.

Genereze emoții într-o întreagă comunitate care duce la schimbarea comportamentului la nivel comunitar, împuternici localnicii să vorbească de la sine și să-și continue eforturile în viitor.

Crească gradul de conștientizare și sprijinirea problemelor de dezvoltare durabilă.

Consolideze capacitatea liderilor locali, a reprezentanților ONG-rilor și a organizațiilor 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 (să motiveze oamenii), de exemplu, directorii generali și inginerii din sectorul privat să adopte tehnologii de producție mai curate.

Rețineți:

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



Procesul de comunicare strategică include:

1. Promovarea interesului național și susținerea implementării politicilor și obiectivelor naționale.

Realizarea acestui punct 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. 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.

2. Asigurarea unei coordonări eficiente și transmiterea mesajelor adecvate, în conformitate cu obiectivele strategice ale statului și instituțiilor sale, contribuind la alinierea eforturilor între diversele entități naționale și la consolidarea coeziunii în diferite sectoare, în vederea contracarării dezinformării.



În procesul de instituționalizare și aplicare în practică a principiilor StratCom s-a depistat necesitatea realizării unei coordonări mai eficiente între instituții și publicul larg. Aceasta 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.



Este nevoie de o mentalitate comună de comunicare strategică, care să fie integrată la toate nivelele instituțiilor de stat și de implementare a strategiei naționale. O cultură strategică înaltă va promova schimbările necesare în practica actuală. Aceasta înseamnă crearea unui sistem interactiv și auto-sustenabil 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 schimbări¹¹.

Totodată, comunicarea strategică nu este doar un supliment la strategie, ci o componentă vitală care trebuie să se alinieze cu obiectivele politice strategice. Ea 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 și să includă **un mesaj executiv și o narațiune națională înțeleasă și acceptată de societate.**

¹¹ Marzac E. Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare. [natao-pb-nato-marzac-final.pdf](#) (ipre.md)

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, 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 politicilor¹².

Concepția de comunicare strategică și contracarare a dezinformării pentru anii 2024–2028

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 2024–2028¹³. 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,

¹² 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-cadrului-de-revizuire-a-documentelor-strategice-de-se/>

¹³ 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://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect-31-il-420-2023.pdf>

economică, socială și securitară a democrațiilor avansate și a economiilor dezvoltate, cu o identitate națională bine conturată și cu un prestigiu internațional pe măsură”. 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 socio-economice a Republicii Moldova în următorii ani.

► **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 socio-economică a Republicii Moldova.

Important de remarcat, Strategia de securitate națională¹⁴ și Concepția comunicării strategice sunt interconectate și se completează reciproc în îndeplinirea obiectivelor de securitate ale Republicii Moldova.

3. Dezvoltarea de programe și activități care vizează în mod deliberat comunicarea și implicarea cu publicul, inclusiv cele implementate de

14 https://presedinte.md/app/webroot/uploaded/Proiect%20SSN_2023.pdf

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.

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*.

Este necesară identificarea și coordonarea tuturor instrumentelor guvernamentale (lideri politici, decidenți, actorii 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.).

Instrumente societale	Instrumente guvernamentale
☞ Societatea și mass-media privată	☞ Liderii/decidenții politici
☞ ONG-uri	☞ Actorii strategici
☞ Agenții private în domeniul comunicării	☞ Comunicatorii strategiei
☞ Mediul academic și științific	☞ Actorii implementatori ai strategiei
☞ Instituții culturale	☞ Diplomația oficială
☞ Mediul de afaceri	☞ Afacerile publice
☞ Beneficiarii strategiei	☞ Operațiuni media
☞ Celebrități naționale și internaționale	☞ Parteneriate public – privat (programe, proiecte)
☞ Bloggeri și influenceri	☞ Diplomația militară
☞ Diaspora	☞ Comunicările interne
	☞ Relațiile publice interdepartamentale

2.7. Cum funcționează comunicarea strategică

Pasul 1. Pregătirea – înțelegerea contextului, audiențelor și canalelor

Aceasta este faza inițială în care instituția stabilește scopurile fiecărei activități de comunicare, pentru a se asigura că ele corespund obiectivelor instituției. Cele patru aspecte cheie în această etapă sunt: **obiectivele de comunicare, publicul țintă, planul de acțiune și canalele de comunicare**. Aceste elemente oferă răspunsuri la întrebările de ce, cine, cum și unde pentru o comunicare strategică eficientă.

De ce este important să înțelegem contextul strategic? Considerații strategice – factori care pot influența implementarea unui plan. Pot fi evenimente, probleme, reacții anticipate, condiții socio-economice etc. Pot fi negative (puncte slabe sau amenințări) sau pozitive (puncte tari sau oportunități).

Ce analizăm?

- ▶ Înțelegerea audienței/segmentelor 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.
- ▶ Cunoașterea noilor tendințe în media.
- ▶ Înțelegerea contextului politic, economic, sociologic, tehnologic, legal de operare.
- ▶ Analizarea evoluțiilor, 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 pe care îl puteți folosi pentru a explora factorii interni și externi care pot influența planul Dvs.
- ▶ Integrarea periodică a cercetărilor cantitative și calitative existente pentru a actualiza planurile de comunicare.
- ▶ Partajarea experiențelor din activitățile de comunicare anterioare și aplicarea celor mai bune practici din industrie pentru a modela activitățile viitoare.

Obiective SMART de comunicare:

SPECIFICE

*Audiență, mesaje,
răspuns dorit,
calendar*

Este util să gândești 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?

MĂSURABILE

*Conștientizare,
înțelegere, susținere*

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%.”

REALIZABILE

*Posibile dat fiind
mediul public,
momentul și resursele
disponibile*

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.

RELEVANTE

*Pentru mandatul
organizației*

Puteți promova superiorilor și decidenților Dvs. obiectivele, politicile și programele grupului – țintă? Susțin ele obiectivele programelor, proiectelor și strategiilor la nivel departamental, instituțional și național? Se potrivesc obiectivele propuse cu agenda/mesajele generale ale Guvernului?

OPORTUNE

*Pot fi realizate în timp
util pentru a contribui
la obiectivele generale*

Cât timp am la dispoziție pentru a obține rezultatele? 1 lună? 1 an? 3 ani? Perioada de implementare a strategiei²³.

¹⁵ Strategic thinking in communications – Privy Council Office – Canada.ca; Understanding and applying strategic communications: participant's manual version 1.03, Canada School of Public Service, 2004 (Revised December 2014).

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 audiențele și luarea în considerare a contextului strategic.



Ce este mediul informațional?

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 consumă¹⁶.

Important!

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.

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

¹⁶ The Information Environment and its Effects on Individuals and Groups. <https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/online-information-environment/oie-the-information-environment.PDF>

Mediul informațional din Republica Moldova este caracterizat de pluralitatea și diversitatea surselor de informații, precum televiziunea, radio-ul, presa scrisă și platformele online. Această diversitate oferă o gamă largă de perspective asupra evenimentelor curente, dar este influențată de polarizarea politică și de presiunea externă, în special din partea Federației Ruse, dar și a altor actori regionali. Dezinformarea și manipularea informațională sunt prezente în mod frecvent, fiind utilizate pentru a influența opinia publică și a submina încrederea în instituțiile democratice.

Mediul informațional din Estonia se distinge prin digitalizare avansată, oferind servicii publice online și facilitând votul electronic și dosarele medicale electronice. Libertatea presei este o caracteristică semnificativă, cu un mediu informațional liber și pluralist, puține restricții și independență față de influențele politice. Alfabetizarea digitală ridicată a populației contribuie la această dinamică, facilitând accesul la informații și evaluarea critică a surselor online. Aceste caracteristici creează un cadru propice pentru o dezvoltare socio-economică avansată și pentru o participare activă a cetățenilor în viața publică¹⁷.

Astfel, mediul informațional din Republica Moldova și cel din Estonia prezintă diferențe semnificative și instrumentele, mecanismele care vor fi utilizate în comunicarea strategică vor fi diferite. În Moldova, pluralitatea surselor este afectată de polarizarea politică și societală, dar și de influența externă, inclusiv din partea Rusiei, ceea ce favorizează dezinformarea și manipularea informațională. În schimb, Estonia se bucură de o digitalizare avansată și de o libertate a presei mai pronunțată, ceea ce promovează transparența și accesul la informație.

În Republica Moldova, este crucial să se consolideze instituțiile democratice, să se promoveze educația media și să se creeze mecanisme eficiente de combatere a dezinformării. Îmbunătățirea transparenței și independenței presei, precum și promovarea alfabetizării digitale sunt priorități pentru a contracara influențele externe și pentru a spori încrederea publică. Investițiile în tehnologia digitală și în programe de educație vor contribui la modernizarea și diversificarea mediului informațional din Republica Moldova.

¹⁷ e-Estonia, the information society since 1997. <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/e-estonia-information-society-since-1997/>

De ce este necesară analiza mediului public?



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 timp¹⁸.

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

Analiza mediului public include informații dintr-o varietate de surse, cum ar fi monitorizarea mass-mediei și a rețelelor de socializare, dezbaterile parlamentare, asociațiile profesionale, ONG-urile, mediul academic, influencerii cheie și grupurile de părți interesate, cercetarea opiniei publice și anchetele departamentale.

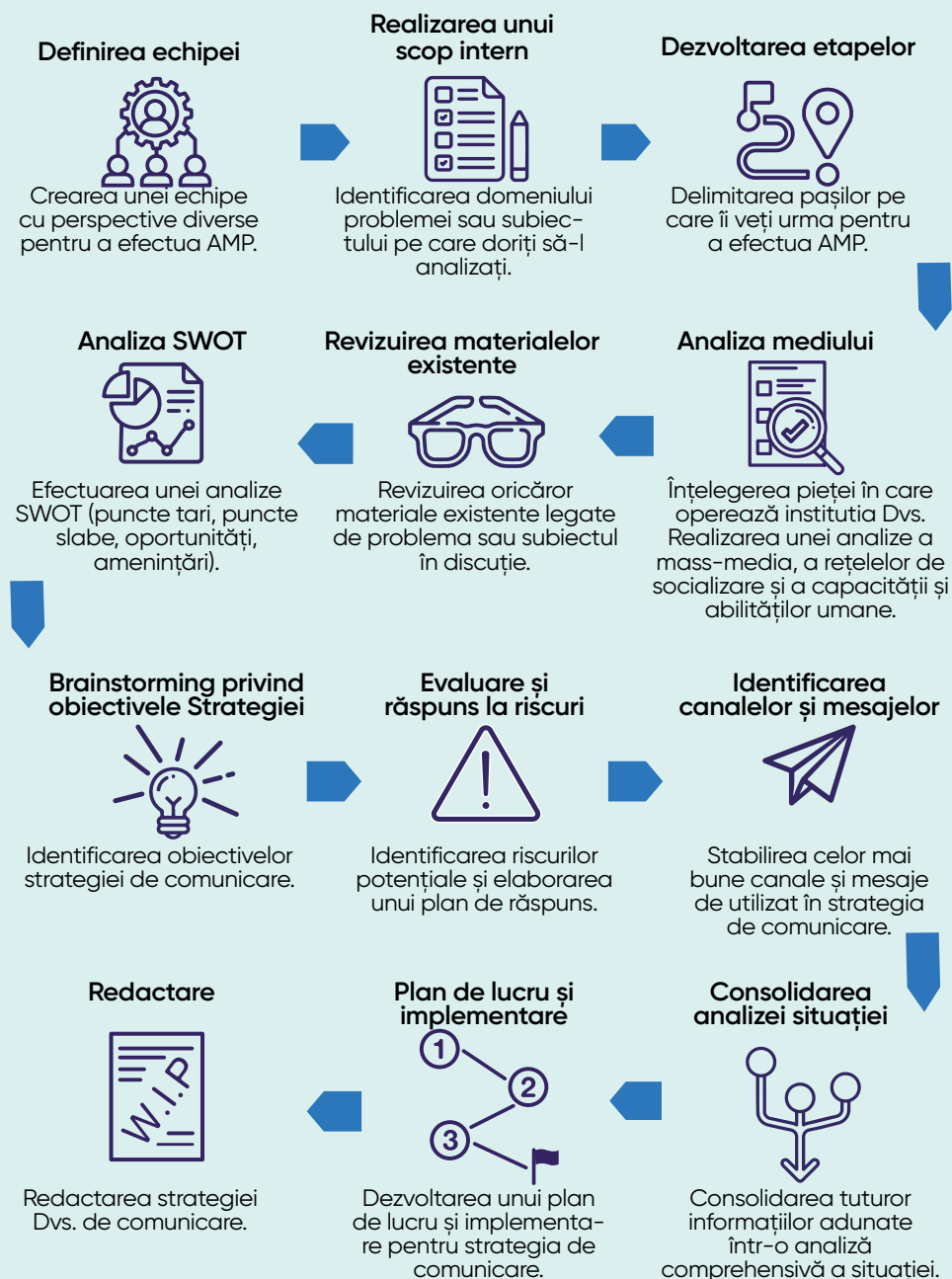
Analiza mediului public este esențială în planificarea comunicării strategice, deoarece ajută la înțelegerea percepției publicului asupra unei probleme și la anticiparea potențialelor reacții. Această înțelegere poate fi apoi folosită pentru a contura strategia de comunicare și pentru a asigura că aceasta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

Important!

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

¹⁸ 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>

Etape în includerea unei AMP în strategia de comunicare:



Sursa: Handbook for developing a communication strategy. https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications_Strategy_Handbook.pdf

Rețineți:

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

**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 vă permite să formulați mesajul într-un mod, datorită căruia cresc șansele ca mesajul să fie înțeles.

Segmentarea pieței sau plasarea audienței în diverse categorii bazate pe trăsături comune împărtășite este o practică utilizată în marketing și ar trebui să fie o parte integrantă a procesului de comunicare. Prin dezvoltarea segmentelor de audiență, comunicatorii pot elabora profiluri sau personaje care fac comunicarea mai eficientă în îndeplinirea obiectivelor lor, deoarece mesajele sunt adaptate pentru fiecare segment de audiență.

Cum incorporăm aceste principii în strategia de comunicare?

- 1 Definirea/identificarea audienței Dvs.**
Identificați cine este publicul Dvs. Cu cât definiția audienței Dvs. este mai specifică, cu atât planul va fi mai eficient.
- 2 Înțelegerea audienței.**
Analizați și cercetați publicul pentru a-l înțelege și cercetarea vă va ajuta să-l informați/influențați eficient.
- 3 Segmentarea audienței Dvs.**
Împărțiți publicul țintă în grupuri pe baza caracteristicilor demografice, a nevoilor, priorităților, intereselor comune și altor criterii psihografice sau comportamentale.
- 4 Adaptarea mesajelor Dvs.**
Adaptați mesajele pentru a se potrivi fiecărui segment de audiență. Acest lucru va face comunicarea mai eficientă în îndeplinirea obiectivelor.

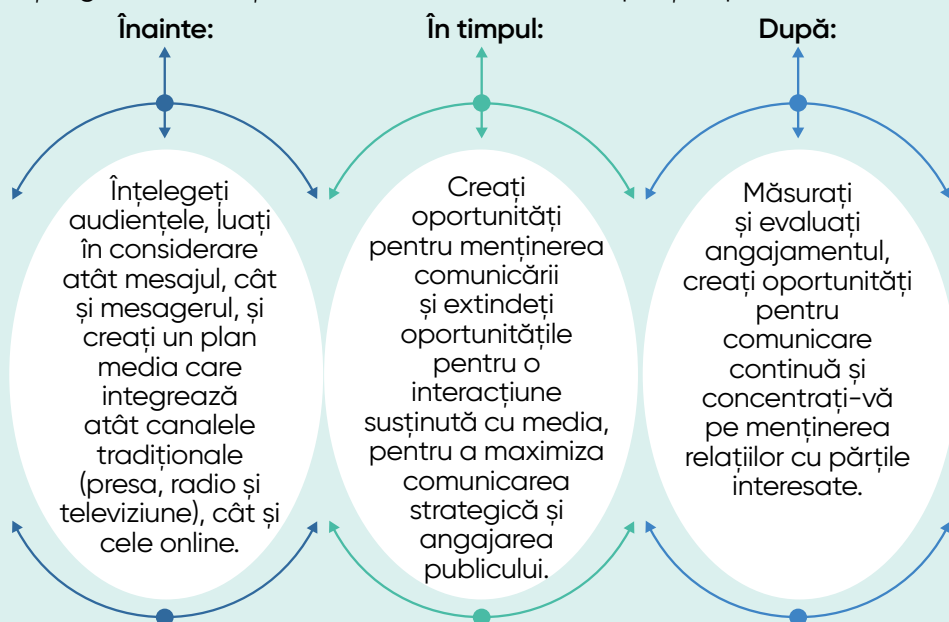


Cum putem angaja eficient publicul prin comunicare strategică

Înțelegerea audiențelor – identificarea audiențelor și părților cheie interesate, a intereselor lor și a modului în care acestea se leagă de proiect sau politică/politici.

1. **Identificați valorile comunității, principiile comune sau calitățile valorizate**, cum ar fi siguranța personală, libertatea sau echitatea. Înțelegerea acestora poate ajuta la formularea mesajului.
2. **Întrebați părțile interesate despre preferințele lor în ceea ce privește comunicarea.** Ce canale de comunicare funcționează cel mai bine pentru comunitate? Această perspectivă îmbunătățește înțelegerea acestor audiențe cheie și creează un canal de comunicare valoros pentru angajarea ulterioară.
3. **Înțelegeți conexiunile și relațiile dintre audiențe și indivizi.** Cine sunt persoanele/consilierii lor de încredere? Cât de dispuși sunt acești influenceri să acționeze? Înțelegerea acestor dinamici poate ajuta organizația să extindă impactul efortului său de angajare.

Înțelegerea audienței se realizează înainte, în timpul și după comunicare:



Identificarea canalelor eficiente de comunicare în cadrul unei instituții/organizații

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 externă.
2. Analiză și discuții despre care dintre acestea au fost cele mai eficiente până acum și care nu au funcționat atât de bine¹⁹.

¹⁹ Paris 21. Handbook for developing a communication strategy. https://paris21.org/sites/default/files/2022-09/Communications_Strategy_Handbook.pdf

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, întâlniri, apelurile, buletinele informative, evaluările, intranetul, serviciul de mesagerie intern, 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 o persoană.
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 activitatilor, rezultatelor, produselor sau partajarea conținutului dinamic.
Bloguri	Site-uri web sau pagini web actualizate în mod regulat, de obicei gestionate de o persoană 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 atunci când se analizează cum să se ajungă la părțile interesate în mod eficient.



Element de acțiune: realizați o analiză SWOT și o analiză a părților interesate (stakeholder).

Părțile interesate: angajații, audiențele țintă, partenerii.



Rețineți:

Având aceste informații, instituția poate identifica și prioritiza canalele de comunicare care se aliniază cu nevoile, oportunitățile și resursele atât ale proiectului sau politicii, cât și ale audiențelor pe care instituția dorește să le angajeze.



Pasul II Planificarea strategică

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.

Strategia de comunicare

Strategia de comunicare este acea parte a StratCom care va asigura transmiterea de narațiuni, informații, mesaje etc. către diferite grupuri-țintă, prin intermediul cărora ne așteptăm să schimbăm comportamente.



Strategia de comunicare în sine și procesul general de implementare a strategiei ar trebui să conțină elemente de planificare, criterii de calitate, indicatori ai rezultatelor și așteptărilor, performanța, monitorizarea (inclusiv independentă) și feedback-ul.

Procesul de elaborare a planificării pe termen scurt, mediu și lung în comunicarea strategică include:

- ▶ **Identificarea și actualizarea unei liste de activități de comunicare și anunțuri.** Implică monitorizarea tuturor activităților de comunicare și anunțurilor planificate pe diferite perioade de timp.
- ▶ **Partajarea informațiilor cu alte echipe de comunicare.** Scopul urmărit este asigurarea alinierii și capacitatea de a ajusta planurile pentru a coordona toate comunicările în mod eficient.
- ▶ **Colaborarea cu colegii din alte departamente.** Obiectivul este anticiparea nevoilor de comunicare ale audiențelor în diferite momente, prin colaborarea strânsă cu colegii implicați în elaborarea politicilor și operațiunilor.
- ▶ **Identificarea și abordarea amenințărilor și oportunităților emergente.** Implică monitorizarea constantă a mediului în schimbare și pregătirea pentru a răspunde rapid la noi provocări și oportunități.

- ▶ **Gestionarea riscurilor, problemelor și dependențelor în mod eficient.** Include identificarea și gestionarea activă a potențialelor riscuri și probleme care ar putea influența strategia de comunicare.
- ▶ **Priorizarea solicitărilor de sprijin în comunicare pentru nevoile noi sau emergente.** Implică evaluarea și clasificarea solicitărilor de sprijin în comunicare în funcție de importanță și urgență.

Cadrul de Planificare

Pentru a contura o abordare strategică pentru planificarea și comunicarea în organizație trebuie să răspundem la aceste întrebări:

Unde ne aflăm acum? Este stadiul la care este evaluată situația actuală a instituției. Implică înțelegerea factorilor interni și externi care ar putea afecta instituția.

Unde vrem să ajungem? Este stadiul de stabilire a obiectivelor. Consultându-se cu departamentele de politici și programe, instituția își stabilește obiectivele.

Cum vom ajunge acolo? Acesta este stadiul de planificare. Instituția determină care sunt cele mai potrivite produse și activități de comunicare pentru a-și susține obiectivele.

Cum vom ști dacă suntem pe drumul cel bun pentru a atinge obiectivele organizaționale? Acesta este stadiul de evaluare. Instituția stabilește impactul și efectele prevăzute ale produselor și activităților de comunicare și evaluează eficacitatea acestora în susținerea obiectivelor sale.

Această abordare asigură instituția cu o comunicare aliniată la obiective și susține eficient scopurile instituției. Este un ciclu care se repetă pe măsură ce instituția evoluează și obiectivele sale se schimbă²⁰.

Planul este divizat în segmente realizabile, care sunt apoi desemnate și programate. Execuția poate fi gestionată de diferite entități, în funcție de mărimea instituției.

²⁰ Understanding and applying strategic communications: participant's manual version 1.03, Canada School of Public Service, 2004 (Revised December 2014).

Etape de urmat în planificare:

1. Elaborați **un plan** despre cum să prezentați fiecare pas al executării strategiei. Puteți programa întâlniri regulate și să alegeți un canal de comunicare pe care fiecare membru al echipei să-l poată folosi, cum ar fi e-mailurile, pentru a vă asigura că toată lumea înțelege ce este necesar la fiecare etapă.

Elementele unui Plan de Comunicare Strategică

1	Determinarea Obiectivului	Începeți cu o analiză a obiectivelor organizaționale curente pentru a iniția un efort de comunicare eficient și de succes Adăugați text aici
2	Identificarea și Profilarea Publicului	Este momentul să fie identificat publicul țintă și profilat cu o inițiativă de comunicare Adăugați text aici
3	Elaborarea Mesajelor	Mesajele sunt strâns legate cu obiectivele și scopurile Adăugați text aici
4	Selectarea Canalelor de Comunicare	Canalele de comunicare doar transmit mesajele către publicul țintă Adăugați text aici
5	Alegerea Activităților și Materialelor	Care sunt evenimentele, activitățile, materialele care vor fi utilizate în canalele voastre? Adăugați text aici
6	Stabilirea Parteneriatelor	Vă rugăm să precizați aliații sau partenerii care sprijină activ sau lucrează cu publicul Dvs. sau împărtășesc obiectivele voastre Adăugați text aici
7	Implementarea Planului	Adăugați text aici Adăugați text aici
8	Evaluare și Corectare Intermediară	Adăugați text aici Adăugați text aici

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

Managerii/comunicatorii trebuie să lucreze la îmbunătățirea abilităților de comunicare pentru a vă ajuta să transmiteți mesaje clare și precise.

Plan de Comunicare Strategică pentru Diverse Categori de Public Țintă

Publicul Țintă	Obiective Cheie	Canale de Comunicare	Plan de Comunicare	Timp Necesar	Costuri Implicate
Clienți	Comunicarea Lansării Noului Produs	Campanie de Social Media Eveniment de Lansare a Produsului	Crearea unui hype a produsului pe toate canalele de social media Organizarea evenimentului de lansare a produsului și invitarea tuturor clienților țintă	3-5 Săptămâni	\$ 2,500
Angajați	Comunicarea Mesajului Privind Noile Probleme Politice	Un document PDF trimis prin email	Redactarea unui email și trimiterea acestuia pe grupul de email al tuturor angajaților	5 Minute	Niciun Cost Adițional
Parteneri	Adăugați Obiectivul aici	Adăugați Canalul aici	Adăugați text aici	-	-
Furnizori	Adăugați Obiectivul aici	Adăugați Canalul aici	Adăugați text aici	-	-
Management Superior	Adăugați Obiectivul aici	Adăugați Canalul aici	Adăugați text aici	-	-

Sursa: <https://www.slideteam.net/strategic-communication-plan-for-various-target-audience.html#images-1>

2. Identificați obiectivele pe care vreți să le atingeți. Prin identificarea obiectivelor, puteți dezvolta un ghid pas cu pas pentru a atinge eficient aceste obiective.

De exemplu, dacă obiectivul Dvs. este de a actualiza sistemele informatice, strategiile Dvs. pot implica actualizarea software-ului, achiziționarea de noi computere și instruirea angajaților în utilizarea noilor sisteme.

De exemplu, dacă obiectivul Dvs. este de a crește conștientizarea și recunoașterea rolului instituției în asigurarea securității naționale, este important să analizăm publicul și să definim mesajele cheie. Planificarea strategică a comunicării și utilizarea diverselor canale, precum site-uri web și rețele sociale, sunt esențiale. Educația și implicarea publicului, alături de parteneriate

și colaborări, sunt vitale pentru succes. Monitorizarea și evaluarea continuă a acțiunilor asigură ajustările necesare pentru maximizarea impactului. Prin aceste eforturi, instituția poate câștiga sprijin și susținere, consolidând încrederea și recunoașterea eforturilor sale pentru securitatea și siguranța oamenilor.

Dacă obiectivul ar fi, de exemplu, gestionarea și minimizarea impactului crizelor de reputație, atunci identificarea și anticiparea potențialelor situații care ar afecta imaginea sau credibilitatea organizației, luarea măsurilor corective necesare pentru a minimiza impactul negativ sunt aspecte cheie în atingerea acestui obiectiv. De asemenea, este important să învățăm lecțiile din experiența crizelor anterioare și să efectuăm evaluări periodice pentru a îmbunătăți continuu procesul de gestionare a crizelor de reputație.

3. După ce ați stabilit obiectivele instituționale, puteți stabili **sarcinile** pentru atingerea acestor obiective. Puteți folosi instrumente de gestionare a proiectelor la organizarea și monitorizarea sarcinilor.

4. Mesajele, concepute sub forma unei **istorii/narațiuni strategice**, sunt esențiale pentru a transmite informații relevante și pentru a motiva acțiunile dorite.

Narațiunea strategică este un concept fundamental în comunicare, furnizând o poveste clară și emotivă, care justifică un obiectiv politic și conturează calea pentru a-l atinge. Aceasta poate lua diverse forme, de la informații scrise la videoclipuri sau operațiuni pe teren.



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 realizat²¹. 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.

21 Ministerul Apărării din Marea Britanie, 2019, p. 6; 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

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.

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 acesteia. Prin monitorizarea reacțiilor audienței, promotorii narațiunii strategice pot identifica punctele forte și pe cele slabe și pot adapta mesajul, pentru a obține rezultate optime.

În concluzie, narațiunea strategică este un instrument puternic în comunicare, care 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.



5. Metodele de comunicare, fie că sunt unidirecționale sau bidirecționale, trebuie să fie adaptate pentru a răspunde preferințelor și nevoilor audiențelor. Utilizarea mijloacelor tehnice disponibile, atât tradiționale, cât și online, este definitorie pentru eficiența strategiei de comunicare. Tehnologiile digitale joacă un rol tot mai important în comunicarea strategică, oferind noi modalități de interacțiune și acces la informații. Analiza detaliată a celor mai recente evoluții tehnologice în comunicarea strategică este esențială pentru a fi la curent cu schimbările și pentru a utiliza la maximum resursele disponibile în atingerea obiectivelor strategice.

Luați în considerare atât mesajul, cât și mesagerul. În dezvoltarea unui mesaj pentru o politică sau un proiect, articulați succint și clar mesajul. Țineți cont de următoarele:

- ▶ De ce acest subiect este important pentru comunitate?
- ▶ Explicați cum decizia ar putea afecta lucrurile importante/valorile diferitelor 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?²²

Schița unui plan instituțional de comunicare strategică

Declarație de scop	Aici puteți acoperi scopul strategiei de comunicare
Analiza contextului	Această secțiune acoperă rezultatul auditului de comunicare. Include detalii despre modificările sau deciziile necesare pentru implementarea strategiei de comunicare.
Mesaje și obiective cheie de comunicare	Aici puteți include detalii despre mesajele cheie pentru comunicare și obiectivele de comunicare SMART pe care doriți să le atingeți. Puteți include, de asemenea, detalii despre perioadele planificate pentru activitățile de comunicare.
Metode de comunicare	Această secțiune oferă detalii despre canalele de comunicare alese pentru părțile interesate interne și externe. De exemplu, specificați dacă comunicarea poate fi în scris sau verbal.

²² 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

Public țintă	Menționați audiențele pe care le vizați. Includeți audiențe interne și externe și focusul comunicării pentru fiecare public țintă.
Părți responsabile	Aici puteți include detalii despre membrii echipei care pot gestiona etapele distincte ale procesului de comunicare.
Bariere de comunicare	Această secțiune conține detalii despre barierele potențiale pentru procesul de comunicare și cum puteți depăși aceste bariere.
Rezultatul așteptat al comunicării	Aici puteți menționa rezultatele așteptate ale comunicării externe și interne.
Evaluare și monitorizare	Menționați cum puteți utiliza feedback-ul pentru evaluarea, monitorizarea și ajustarea inițiativelor și obiectivelor Dvs. de comunicare și cum puteți comunica aceste schimbări membrilor echipei și părților interesate.



Element de acțiune: creați o matrice detaliată de comunicare – plan de comunicare strategică.

Părțile interesate: echipa de comunicatori, echipa de relații publice, conducerea de vârf a instituției.



Pasul III. Implementarea

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 informational 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.



Acțiuni: monitorizarea progresului, evaluarea performanței, colectarea și analiza datelor relevante, comunicarea și raportarea rezultatelor, ajustarea continuă a strategiilor și implicarea părților interesate.

Revizuirea periodică a progresului. Include revizuiți lunare și trimestriale, adoptând o abordare de testare și învățare, și intervenții în cazul în care progresul nu este realizat, identificarea punctelor tari și a celor slabe și adaptarea strategiilor în funcție de rezultatele obținute.



Acțiuni: se iau decizii în funcție de datele și concluziile obținute în urma analizei; se identifică provocările sau obstacolele întâmpinate; se ajustează tactici, mesaje sau canale de comunicare, pentru a optimiza eficacitatea și a îmbunătăți rezultatele; se iau măsuri corective prompte pentru a remedia situația și a asigura că progresul se reia conform așteptărilor și rezultatelor inițiale planificate.



Instrumente: analizele de performanță, sursele de date diverse, rapoartele de progres și întâlnirile cu reprezentanții grupurilor țintă, utilizarea software-urilor specializate, colectarea feedback-ului și sondajele de măsurare a gradului de satisfacție.

Coordonarea evenimentelor majore. Aceasta presupune gestionarea anunțurilor importante care necesită implicarea tuturor disciplinelor de comunicare, cum ar fi anunțurile privind noile politici sau lansările de campanii.

- ▶ Stabilirea unei strategii clare și a obiectivelor pentru evenimentele majore, precum și elaborarea unui plan detaliat care să cuprindă aspecte precum locația, programul, participanții și logistică.
- ▶ Asigurarea unei comunicări eficiente între toate echipele implicate în organizarea evenimentului, inclusiv echipa de comunicare, logistică și management. Colaborarea strânsă este esențială pentru a asigura coerența și eficacitatea acțiunilor.
- ▶ Împărțirea sarcinilor între membrii echipei și stabilirea clară a responsabilităților fiecăruia pentru diferite aspecte ale evenimentului.
- ▶ Identificarea potențialelor probleme sau riscuri care ar putea interveni în desfășurarea evenimentului și elaborarea unor planuri de rezervă, pentru a le gestiona în mod eficient în timpul evenimentului.
- ▶ Analizarea performanței evenimentului în raport cu obiectivele stabilite și elaborarea unor rapoarte de evaluare care să ofere feedback și să identifice aspectele care pot fi îmbunătățite pentru evenimentele viitoare.

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.

Motivarea fiecărui comunicator instituțional/guvernamental. Acest aspect constă în încurajarea tuturor comunicatorilor să înțeleagă și să utilizeze narațiunea generală a Guvernului, pentru a contribui la construirea unei narațiuni coerente și convingătoare în timp. Plus, presupune încurajarea comunicatorilor să adopte valorile și obiectivele guvernamentale sau ale instituției și să le integreze în mesajele lor.

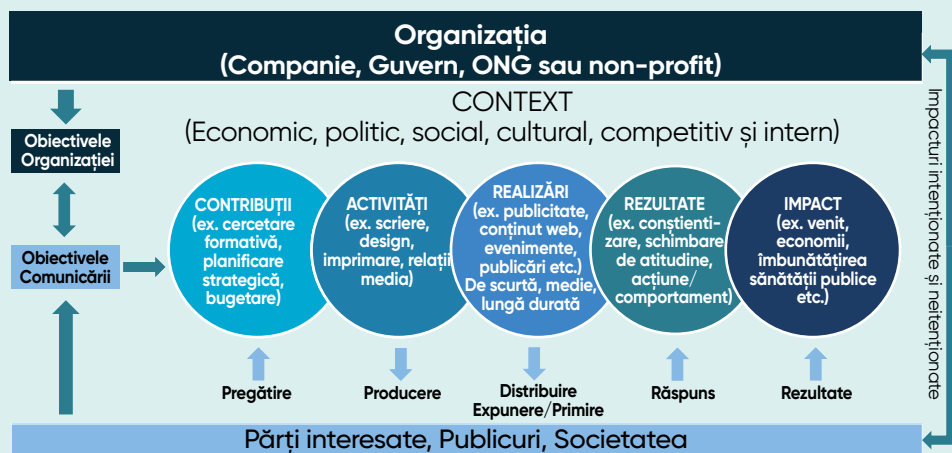
Motivația poate fi stimulată prin:

- ▶ oferirea de activități de formare care să le ofere cunoștințele și abilitățile necesare pentru a înțelege și transmite mesajele în concordanță cu valorile și obiectivele instituției.
- ▶ oferirea de resurse adecvate, furnizarea de instrumente și materiale care i-ar ajuta pe comunicatori să creeze și să livreze mesaje coerente și eficiente.
- ▶ participarea în rețelele de comunicatori la nivel național și regional, aprecierea eforturilor lor și implicarea lor.
- ▶ implicarea comunicatorilor în elaborarea strategiilor de comunicare și în luarea deciziilor importante, pentru a le oferi un sentiment de apartenență și responsabilitate.

Pasul IV. Evaluarea rezultatelor

Puteți folosi indicatori de performanță pentru a măsura succesul strategiei Dvs. și pentru a determina unde puteți face ajustări. Luați în considerare feedback-ul de la echipă/stakeholderi/ beneficiari pentru a oferi perspective asupra finalizării sarcinilor, fluxurilor de lucru, proceselor și obiectivelor.

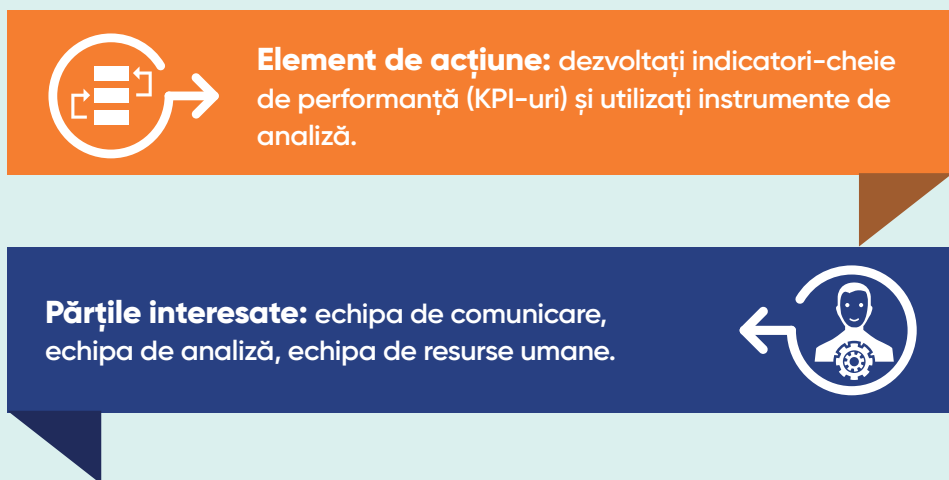
Noul model de evaluare propus în curs de dezvoltare în colaborare cu Institutul de Relații Publice din Australia, AMEC și alții.



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>

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 bază 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, publicului și societății. Acest lucru poate fi realizat prin evaluare formativă folosind scannarea mediului, inclusiv cercetări de birou, sondaje, pre-testare, consultare, implicarea directă a părților interesate, așa cum sugerează cercetările în management²³.

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*

²³ 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>

*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.***

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 a publicului referitor la o anumită politică sau gradul de angajament al cetățenilor în procesul decizional. Pe de altă parte, 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. Ele 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 decidenți 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.



Element de acțiune: revizuiți și actualizați în mod regulat planul de comunicare strategică, în funcție de feedback-ul de la echipă/stakeholderi/beneficiari.

Părțile interesate: conducerea superioară, echipa de comunicare, echipa de analiză și monitorizare.



Concluzii

Dezinformarea, ca parte a războiului informațional și, respectiv, a războiului hibrid a cărui țintă este Republica Moldova, are diferite aspecte și implicații, așa cum se vede din exemplele și studiile de caz. În aceste condiții, răspunsul trebuie oferit pe diferite paliere. Mai întâi este necesară fortificarea capacităților instituțiilor de identificare a dezinformării și sporire a rezilienței la dezinformare a propriilor angajați, prin activități de educație media.

Apoi – desfășurarea activităților de identificare a vulnerabilităților instituțiilor la dezinformare și de prevenire a apariției și răspândirii falsurilor. Ulterior – adoptarea unei abordări complexe a dezinformării și utilizarea comunicării strategice pentru a combate dezinformarea și a ajuta societatea să devină rezilientă.

Comunicarea strategică nu este doar un instrument simplu – este un factor puternic care modelează percepțiile publicului și influențează comportamentele, nu se limitează doar la ceea ce comunică o instituție, ci și la modul în care o face, ceea ce o diferențiază de comunicare. Comunicarea strategică cultivă încrederea, promovează transparența și aliniază părțile interesate la obiectivele instituționale/organizaționale, contribuind astfel la succesul acestora.

Totodată, comunicarea strategică reprezintă un proces complex și dinamic, care necesită o planificare atentă, adaptabilitate la nevoile și preferințele audienței și evaluare constantă a impactului. Utilizarea eficientă a tuturor elementelor esențiale ale comunicării strategice contribuie la atingerea succesului în fața amenințărilor hibride și la obținerea sprijinului necesar pentru acțiunile promovate de către instituțiile și organizațiile implicate.

În contextul complex al peisajului informațional al Republicii Moldova, comunicarea strategică ajută instituțiile/organizațiile să se evidențieze și să se poziționeze într-un mediu complex aglomerat. Beneficiile semnificative ale comunicării strategice o fac o investiție demnă de luat în considerare pentru orice organizație care aspiră la succes, eficacitate și eficiență, transparență și la câștigarea încrederii oamenilor.

Studii de caz

Studiu de caz 1.

Conturarea unei narațiuni: „Poporul nu mai vrea în Uniunea Europeană, însă guvernarea insistă”



La 8 noiembrie 2023, media din Federația Rusă [l-a citat](#) pe secretarul Consiliului federal de securitate de la Moscova, Nikolai Patrușev, cu declarația că „conducerea Moldovei nu ascultă de opinia poporului și acționează sub presiunea Vestului, luând cursul către aderarea la Uniunea Europeană”. Declarația a fost preluată de cel puțin [două portaluri](#) din Republica Moldova. La 15 noiembrie 2023 jurnalistul din Moldova Valeri Demidețchi a declarat agenției ruse [News Front](#) că „toate sondajele despre unirea cu România, dar și despre aderarea Moldovei la Uniunea Europeană nu sunt susținute de majoritatea populației Moldovei”. La 17 noiembrie 2023, cetățeanul moldovean Veaceslav Perju, prezentat ca președinte al Consiliului Obștesc din Moldova, a declarat la Sputnik că „conducerea Moldovei vrea în UE, dar poporul – în Uniunea Euroasiatică” și este citat de [Gagauznews.com](#). În paralel, acest mesaj este transmis de prezentatorul Sputnik Moldova într-o emisiune matinală difuzată pe Facebook, în zilele de [16](#), [17](#) și [22](#) noiembrie. În luna decembrie 2023 Ilan Șor, persoană aflată sub sancțiuni europene și americane, declară în presă și pe [pagina web](#) a partidului său că Moldova nu are nevoie de Uniunea Europeană și că 55% din populație nu vrea în UE.

În continuare, narațiunea că guvernarea Moldovei insistă pe integrarea europeană, în timp ce poporul nu și-o dorește este repetată sistematic de pe diferite platforme și prin diferite instrumente. În ianuarie 2024, de exemplu, portalul Noi.md a plasat un chestionar pentru cititorii săi, ale cărui rezultate le prezintă astfel: „Sondaj: cetățenii Moldovei nu vor în UE”. Având în vedere caracterul repetitiv, pe diferite platforme, al ideii lansate la 8 noiembrie de Nikolai Patrușev, deja în luna decembrie se putea distinge clar că la acel moment se contura o nouă narațiune de dezinformare – poporul Moldovei nu vrea în UE, însă guvernarea își urmează propriile ambiții, sub coordonarea partenerilor externi.

De asemenea, trebuie luat în calcul contextul: la 14 decembrie 2023 Consiliul European a decis deschiderea negocierilor de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Se poate spune că prin această narațiune a început sabotarea procesului de aderare, folosind dezinformarea, prin diferite operațiuni de descurajare a populației, discreditare a ideii europene, discreditare a liderilor pro-europeni etc.

Comentariu la Studiu de caz 1

Pentru a contracara dezinformarea și a proteja procesul de aderare al Republicii Moldova la Uniunea Europeană, Guvernul ar trebui să adopte o serie de măsuri strategice și o strategie de comunicare strategică pentru promovarea procesului.

- 1) În primul rând, este esențial ca Guvernul să-și comunice clar și transparent poziția sa referitoare la aderarea la UE, evidențiind beneficiile și angajamentele asumate în acest sens. Liderii guvernamentali ar trebui să fie implicați direct în comunicarea acestor mesaje, oferind clarificări și contracarând dezinformarea prin intervenții publice, adaptate la publicul-țintă, și pe canale care ar asigura distribuirea mesajului către diferite categorii de oameni.
- 2) În al doilea rând, colaborarea cu mass-media și cu societatea civilă poate contribui la contracararea dezinformării și la promovarea unei informări corecte a publicului. Prin campanii educaționale și evenimente de sensibilizare, se poate stimula înțelegerea corectă a procesului de aderare și a beneficiilor acestuia. Pentru a explica avantajele aderării la Uniunea Europeană pentru cei care sunt sceptici sau se opun acestui proces, este esențial să se comunice clar și să se ofere informații relevante și convingătoare. Astfel, trebuie subliniate beneficiile economice ale aderării, cum ar fi accesul la piața unică europeană, care oferă oportunități de afaceri și creștere economică durabilă. De asemenea, se pot evidenția avantajele legate de promovarea valorilor democratice, a drepturilor omului și a statului de drept, aspecte pe care UE le încurajează și le protejează.

Argumentele ar trebui să includă, de asemenea, stabilitatea și securitatea pe care UE le promovează în regiune, prin cooperare și solidaritate între statele

membre. Totodată, este important să se combată miturile și dezinformările legate de aderarea la UE, oferind informații corecte și clarificând aspectele neclare. Prin ascultarea și implicarea activă a cetățenilor sceptici și prin răspunsuri la întrebările și îngrijorările lor, Guvernul poate demonstra că este dispus să abordeze preocupările oamenilor și să le ofere clarificări în legătură cu procesul de aderare.

Exemplu de activități: crearea de materiale de comunicare în presa tradițională și digitală, în limba română și limba rusă, accesibile și ușor de înțeles pentru cei sceptici sau indeciși, pe subiecte care le generează îngrijorări. Aceste materiale vor aborda întrebările și preocupările comune și vor oferi răspunsuri coerente. De asemenea, se va promova dialogul și deschiderea către nelămuririle oamenilor, evidențiind importanța implicării lor în procesul de aderare și încurajându-i să fie parte activă în proces.

- 3) Monitorizarea activă a dezinformării și raportarea publică a acestor activități sunt, de asemenea, imperative. Prin transparență și raportare deschisă, Guvernul poate construi încrederea publică și poate contracara influența negativă a dezinformării.

Ce răspuns poate fi oferit?



- 1) Dezmințirea factuală a informațiilor false care însoțesc narațiunea de dezinformare. Anume, pot fi prezentate date din ultimele sondaje care arată ponderea pro-europenilor.
- 2) Promovarea narațiunii „Reconfirmăm angajamentul față de valorile europene”. Mesajul de răspuns trebuie să fie clar, convingător și să transmită încredere în procesul de aderare.
- 3) Pentru a combate mesajul fals, potrivit căruia conducerea țării creează dezbinare și îi ignoră pe cei sceptici, ar trebui transmis mesajul de mai jos prin diverse activități de angajare: „Guvernul promovează deschiderea și respectul față de diversitatea de opinii privind aderarea la UE. Încurajăm un dialog constructiv și oferim informații despre beneficiile integrării europene, inclusiv creșterea economică și îmbunătățirea calității vieții. Ne angajăm să ascultăm și să luăm în considerare toate punctele de vedere exprimate în cadrul dezbaterii publice.

În ciuda diversității de opinii, dorim să subliniem că aderarea la UE poate aduce efecte pozitive asupra tuturor cetățenilor noștri, inclusiv acces la piețele europene, creșterea investițiilor străine și consolidarea statului de drept, pentru a avea o țară sigură pentru familiile noastre”.

Studiu de caz 2.

Bune practici de comunicare pro-activă



Bună practică 1. În luna martie 2024 unii actori politici din Republica Moldova au reluat narațiunea potrivit căreia guvernarea „pedepsește” localitățile care la alegerile locale din noiembrie 2023 au ales primari din alte partide și nu le oferă resurse bugetare pentru dezvoltare²⁴. Drept răspuns la asemenea afirmații, la 10 aprilie 2024, ministrul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, Andrei Spânu, a plasat următoarele date pe canalul său de Telegram: „Regret faptul că unele partide încearcă să politizeze Programul Național Satul European. Încă de la prima ediție, Guvernul a demonstrat că prin Satul European susținem proiectele de dezvoltare a infrastructurii din toate satele și orașele noastre. Reamintesc că toate primăriile care au aplicat la Satul European, ediția 2022, au fost selectate pentru finanțarea proiectelor depuse. Mai jos prezint cum au fost distribuite proiectele din Satul European, ediția 2022, în funcție de apartenența politică a primarilor: PDM/PSDE: 127 de proiecte; PAS: 87 proiecte; Platforma DA: 40 proiecte; Candidați independenți: 68 proiecte; PSRM: 80 proiecte; Alte partide: 89 proiecte”.

Este un exemplu de reacție rapidă la o narațiune de dezinformare. Totuși, pentru o eficiență mai mare, aceste date pot fi prezentate din numele instituției, folosindu-se o formă grafică accesibilă de vizualizare a datelor, cum ar fi infograficul, diagrama sau tabelul. Un infografic conținând cifrele respective, având logo-ul MIDR, poate fi circulat mult mai ușor pe rețelele sociale și preluat de media. Instituțiile sunt încurajate să pregătească astfel de informații și să le distribuie când contextul o cere, pentru a anticipa dezinformările sau ca reacție rapidă la ele.

²⁴ Emisiunea „Expertiza” de la Radio Sputnik. <https://www.facebook.com/RadioSputnikMoldovaRU/posts/1133968847949799/>

Bună practică 2. Periodic, în discursurile unor politicieni sau în articole de analiză, apare narațiunea potrivit căreia exporturile Republicii Moldova depind substanțial de Federația Rusă, de aceea guvernarea ar trebui să-și orienteze politica externă și economică către Rusia. O astfel de afirmație a fost făcută și într-un articol publicat la 5 noiembrie 2022 pe portalul [Молдавские Ведомости](#), în care se comenta o recentă vizită la București a președintei Maia Sandu²⁵. Falsul s-a dovedit a fi ușor de demontat de către reporterii verificatori de fapte²⁶, întrucât două luni mai devreme Ministerul Economiei publicase un comunicat și un infografic²⁷ în care arăta evoluția exporturilor din Republica Moldova în anii 2017–2022. Datele arătau contrariul: exporturile spre Federația Rusă scăzuseră treptat, în timp ce creșteau cele spre țările Uniunii Europene. În asemenea situații, produsele de comunicare pregătite și folosite anterior, dar încă relevante, pot fi republicate imediat ca răspuns la dezinformare.

Studiu de caz 3.

Reluarea narațiunii despre închiderea școlilor, în detrimentul copiilor vulnerabili



În luna ianuarie 2024 mai multe surse media din Republica Moldova au informat că, deși bugetul pentru Educație pentru anul 2024 se mărește cu un miliard de lei, copiii orfani sunt aruncați în stradă, deoarece Ministerul Educației și Cercetării (MEC) închide școlile de tip internat²⁸. Această afirmație reprezintă o nouă formă a narațiunii că guvernarea pro-europeană închide școlile, fără să-i pese de populația vulnerabilă. Narațiunea a fost reluată după ce ministrul Educației și

25 Afirmatia se conține într-un articol publicat la 5 noiembrie 2022 pe portalul [Молдавские Ведомости](#). Evoluția exporturilor de mărfuri în perioada 2017–2022, <https://mded.gov.md/evolutia-exporturilor-de-marfuri-in-perioada-2017-2022/>

26 FALS: Exporturile Moldovei depind fundamental de Rusia. <https://stopfals.md/ro/article/fals-exporturile-moldovei-depind-fundamental-de-rusia-180695>

27 Evoluția exporturilor de mărfuri în perioada 2017–2022. <https://mded.gov.md/evolutia-exporturilor-de-marfuri-in-perioada-2017-2022/>

28 Операция «Слава Молдове: «Майя Санду, президент «Республики Сороса» за Прутом, требует от румын солидарности». <https://web.archive.org/web/20221222060135/http://www.vedomosti.md/news/operaciya-slava-moldove-majya-sandu-prezident-respubliki-sor>

Cercetării Dan Perciun a susținut o conferință de presă în care a făcut totalurile anului 2023 și a anunțat planurile ministerului pentru anul 2024.

Deși atât în discursul ministrului, cât și în nota informativă la Hotărârea Guvernului, aprobată o lună mai devreme, se explica factual de ce șase școli de tip internat își încetează activitatea, acele argumente au fost ignorate intenționat și subiectul a fost folosit pentru a dezinforma, apelându-se la emoțiile asociate cu noțiunea de copil orfan. Falsul că Ministerul Educației „aruncă în stradă copiii-orfani” a fost dezmințit, cu această ocazie, de portalul StopFals.md²⁹.

Comentariu la Studiu de caz 3

Pentru a preveni astfel de situații și pentru a gestiona mai eficient reacția post-factum, ar fi benefic ca Ministerul Educației și Cercetării să fi adoptat anumite măsuri de comunicare strategică:

- 1) Luând în considerare sensibilitatea subiectelor utilizate în dezinformare și impactul lor asupra mediului public și informațional, MEC ar trebui să ofere clarificări transparente și detaliate privind motivele închiderii școlilor de tip internat. De asemenea, ar trebui să comunice în mod deschis despre planurile alternative pentru îngrijirea și educația copiilor orfani sau vulnerabili. Aceste informații ar trebui să fie prezentate într-un mod empatic și să fie adaptate la nevoile și preocupările comunității (în baza analizei mediului informațional, sondajelor), luând în considerare impactul emoțional și social al deciziilor MEC.
- 2) Ministerul Educației ar trebui să fie pro-activ în combaterea și dezmințirea informațiilor false și a narațiunilor de dezinformare, colaborând cu instituții de fact checking și cu mass-media pentru a furniza clarificări și explicații corecte și accesibile în termen scurt.
- 3) MEC ar trebui să monitorizeze continuu spațiul informațional și să evalueze impactul comunicării sale, ajustând strategiile de comunicare în funcție de feedback-ul primit și de evoluția situației.

²⁹ FALS: Ministerul Educației aruncă în stradă copiii orfani, prin închiderea unor școli-internat, <https://stopfals.md/ro/article/fals-ministerul-educatiei-aranca-in-strada-copiii-orfani-prin-inchiderea-unor-scoli-internat-180912>

Studiu de caz 4. Perpetuarea unui fals prin ignorarea intenționată a argumentelor factuale



La 7 martie 2024, la Paris, între ministerele Apărării al Franței și al Republicii Moldova a fost semnat un acord de colaborare. Cu această ocazie, președintele Franței, Emmanuel Macron, a spus că „deschiderea, în următoarele luni, a unei misiuni de apărare permanente la Chișinău va permite să lucrăm mult mai eficient la aprofundarea relațiilor noastre în ce privește instruirea, antrenarea și interoperabilitatea forțelor noastre armate”³⁰.

În aceeași zi, în comunicatul³¹ difuzat de Ministerul Apărării al Republicii Moldova s-a menționat: „Tot astăzi, la Paris, s-a convenit că în anul curent, atașatul apărării francez acreditat pentru Republica Moldova va continua să-și exercite atribuțiile de serviciu, având oficiul rezident la Chișinău”. Patru zile mai târziu, ministrul Apărării, Anatolie Nosatîi, a explicat pe larg, în cadrul emisiunii „În profunzime”³² de la PRO TV, că, de fapt, „misiunea militară franceză” va fi o singură persoană, atașat militar al Ambasadei Franței, care și până acum exercita aceas-tă funcție, doar că își avea oficiul la București. Acea persoană se va muta la Chișinău și va avea statut de atașat militar, la fel cum sunt alți 10 atașați militar în cadrul ambasadelor diferitelor state, a mai precizat ministrul.

Cu toate acestea, atât mențiunea din comunicatul Ministerului Apărării, cât și explicațiile ministrului, au fost ignorate intenționat de mai multe portaluri pro-ruse, care au continuat să vorbească despre deschiderea unei viitoare misiuni militare a Franței în Republica Moldova, comentând că asta va face ca Republica Moldova să fie implicată în război³³.

30 Entretien avec Maia Sandu, Présidente de la Moldavie. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2024/03/07/entretien-avec-maia-sandu-presidente-de-la-moldavie>

31 Acord interguvernamental de cooperare în domeniul apărării, semnat la Paris, <https://www.army.md/?lng=2&action=show&cat=122&obj=8847>

32 Emisiunea „În profunzime” din 11 martie 2024, min. 10.35-11.10, <https://www.youtube.com/watch?v=sxbEKqvBz8c>

33 Опрос: Молдаване против открытия постоянной оборонной миссии Франции в Кишиневе. <https://noi.md/ru/obshhestvo/opros-moldavane-protiv-otkrytiya-postoyannoj-oboronnoj-missii-francii-v-kishineve>

Comentariu la Studiul de caz 4

Ar trebui analizat atent mediul informațional și combătute narațiunile despre atragerea Moldovei în război și în general în orice tip de conflicte militare. Este necesară existența unei strategii de comunicare pro-active și transparente, prin care s-ar oferi explicații clare și detaliate despre avantajele și scopurile colaborării militare. De asemenea, ar fi util să se sublinieze practicile internaționale obișnuite în relațiile diplomatice și militare, pentru a evidenția natura firească și neagresivă a colaborării. Prin aceste eforturi de comunicare sistematică și clară, Guvernul poate contracara eficient dezinformarea și poate face ca publicul să înțeleagă corect și echilibrat implicațiile și beneficiile cooperării militare internaționale.

Având în vedere perpetuarea falsului prin ignorarea intenționată a argumentelor factuale, ar fi oportun ca Ministerul Apărării să ofere clarificări suplimentare.

Câteva exemple de activități de comunicare pro-activă pentru acest caz:

- 1) În cazul în care a fost luată decizia că falsul este în detrimentul imaginii instituției și afectează înțelegerea de către publicul larg a obiectivelor strategice în domeniul securității și apărării, ar fi necesară organizarea unei conferințe de presă în care ministrul Apărării să ofere explicații detaliate despre acordul semnat și să sublinieze natura reală a colaborării militare dintre Franța și Republica Moldova, subliniind faptul că aceasta este o practică obișnuită în relațiile diplomatice internaționale.
- 2) Publicarea unui comunicat de presă detaliat pe site-ul Ministerului Apărării, în care să fie explicate beneficiile și obiectivele acordului, și să fie aduse clarificări asupra informațiilor eronate difuzate în media.
- 3) Crearea unui material informativ scurt pe rețelele sociale ale Ministerului Apărării (acest material ar putea fi elaborat de comun cu partenerii din societatea civilă), în care să fie prezentate informații clare și concise la subiect.
- 4) Colaborarea cu mass-media pentru a asigura o acoperire corectă și echilibrată a subiectului, oferind acces la informații și surse relevante.

Exemplu de mesaj: Prezența atașatului militar francez este o practică internațională obișnuită și nu implică participarea Republicii Moldova în conflicte militare. Scopul acestei prezențe este de a îmbunătăți cooperarea și relațiile bilaterale între Republica Moldova și Franța în domeniul apărării. Este important să subliniem că această prezență nu implică angajament militar sau alianțe, ci doar promovează schimbul de experiență și colaborarea în domeniul securității.

Bibliografie și surse recomandate

Dezininformare

1. Counter disinformation toolkit: strategic communications to reduce the impact of mis- and disinformation. <https://oecd.org/stories/dis-misinformation-hub/webbooks/dynamic/gov-mis-information-case-studies/1c2c918b/pdf/counter-disinformation-toolkit-strategic-communications-to-reduce-the-impact-of-mis-and-disinformation.pdf>
2. Countering Disinformation: A Guidebook for Public Servants. <https://www.canada.ca/en/democratic-institutions/services/protecting-democratic-institutions/countering-disinformation-guidebook-public-servants.html>
3. Good practice principles for public communication responses to mis- and disinformation. [6d141b44-en.pdf](https://oecd-ilibrary.org/publications/6d141b44-en) (oecd-ilibrary.org)
4. Manual despre dezininformare. https://stopfals.md/dashboard/uploads/uploa-d_7f21bc1bbcec354d775bf4d05fe1535a.pdf?fbclid=IwAR2pJm4v-ASN8ceRON9I-5vfxlB0dLPqElJs_I9QLk2bmkODFpfWH32Nul0
5. Marzac E. Dezininformation in Moldova. In: Blurring the Truth: Disinformation in Southeast Europe. <https://www.kas.de/documents/281902/281951/E-boo-k+Blurring+the+Truth.pdf/fd6abbb3-f49e-115b-090e-7c9f3a20dfc6?ver>
6. RESIST 2 Counter-disinformation toolkit. <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2021/11/RESIST-2-counter-disinformation-toolkit.pdf>

Comunicare strategică

7. Albu N., Marzac E., Mija V., Sandu S. Politica de securitate națională a Republicii Moldova: premise pentru o nouă strategie. <https://infocenter.md/wp-content/uploads/2021/09/DiscussionPaper.pdf>
8. 7 Proven Ways to Know Your Audience Better. 7 Proven Ways to Know Your Audience Better – HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.com/service/know-your-audience>.
9. Ce este comunicarea strategică și de ce Republica Moldova are nevoie de aceasta. (video) Ce este comunicarea strategică și de ce Republica Moldova are nevoie de aceasta – #diez. <https://diez.md/2022/12/07/video-ce-este-comunicarea-strategica-si-de-ce-republica-moldova-are-nevoie-de-aceasta/?ysclid=lv58ackmmy551506568>
10. Counter disinformation toolkit: strategic communications to reduce the impact of mis- and disinformation. Counter disinformation toolkit: Strategic communications to reduce the impact of mis- and disinformation (oecd.org)

11. 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
12. Five Components of A Successful Strategic Communications Plan. Five Components Of A Successful Strategic Communications Plan – Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/06/22/five-components-of-a-successful-strategic-communications-plan/>.
13. Market Segmentation: Definition, Example, Types, Benefits. Market Segmentation: Definition, Types, Benefits, & Best Practices. <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/what-is-market-segmentation/>.
14. Marzac E. Comunicarea Strategică în sectorul de securitate și apărare. na-tao-pb-nato-marzac-final.pdf (ipre.md)
15. 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
16. Strategic Communication: MCOM Function Guide. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>
17. 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)
18. Strategic Communications: A Comprehensive Guide for Organizational Success. <https://www.joinassembly.com/blog/strategic-communications-a-comprehensive-guide-for-organizational-success>.
19. 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>
20. Strategic Communications: Understanding Your Target Audience (Part 2 of 3). Strategic Communications: Understanding Your Target Audience. <https://breckinc.com/2019/04/strategic-communications-understanding-your-target-audience/>.
21. The segmentation, targeting, positioning (STP) marketing model. STP marketing: The Segmentation, Targeting, Positioning model. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>.
22. Wardle, C., AbdAllah, A. The Information Environment and Its Influence on Misinformation Effects. In: Purnat, T.D., Nguyen, T., Briand, S. (eds) Managing Infodemics in the 21st Century . Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-27789-4_4



9 785362 412432