

PRINCIPLES OF CRISIS COMMUNICATION

Mirela Ioniță

Assoc. Prof., PhD, "Carol I" National Defence University, Bucharest

Abstract: Crisis communication draws upon the principles of organizational communication, but employed in those emergency situations which threaten the mission accomplishment of an organization. Therefore, we shall deal with the communication principles that apply in a crisis situation. We shall address the functioning of these principles in the broader context of both organizational and social communication so as to prove their efficiency in obtaining the desired reactions from the target audiences.

Keywords: Communication, Organization, Crisis, Principles, PR

1. INTRODUCERE

Comunicarea de criză se întemeiază pe principiile comunicării organizaționale, particularizate în situațiile excepționale în care îndeplinirea misiunii organizației este amenințată.

Tema presupune enunțarea acelor principii care configurează comunicarea organizațională în situații excepționale. Pentru identificarea acestor principii este necesar, mai întâi, să clarificăm semnificația termenilor și conceptelor cu care vom opera.

Principii

Cuvântul „Principiu”¹ este definit drept legitatea (constatată empiric sau dedusă logic²) pe care se fundamentează o teorie științifică, o ideologie sau o conduită.

Atunci când ne propunem să vorbim despre principiile comunicării de criză, ne vom îndrepta atenția către acele legități care guvernează comunicarea organizațiilor în situații disfuncționale, așadar vom enunța acele principii care sunt aplicabile oricărui tip de organizație (indiferent de mărime, domeniu de activitate, grad de autonomie etc.) și pentru orice tip de criză care poate afecta o organizație. Aceste principii trebuie să funcționeze în condițiile generale ale comunicării organizaționale, să fie subordonate principiilor acestora și să fie diferite de acestea.

2. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Așadar, ca prim pas pentru identificarea principiilor comunicării de criză, vom trece în revistă schema generală a comunicării organizaționale, pentru a putea releva ce parametri ai comunicării se modifică în situații de criză.

¹ PRINCIPIU: (DEX, Accepțiunea 1) *Element fundamental, idee, lege de bază pe care se întemeiază o teorie științifică, un sistem politic, juridic, o normă de conduită etc.* (<https://dexonline.ro/definitie/principiu>), (Wikipedia) *Afirmație sau regulă care formează baza pentru alte considerații, afirmații sau activități.* (<https://ro.wikipedia.org/wiki/Principiu>) – Utilizare în filosofie, științe, legislație (accesate la 26.03.2017).

² Principii axiomatice și sistemice (<https://de.wikipedia.org/wiki/Prinzip>) (accesat la 26.03.2017).

Structura comunicării organizaționale poate fi reprezentată sintetic sub forma unei ferestre de tip Johari. Organizația comunică în interiorul ei și cu mediul social. Considerând organizația ca sistem, putem spune că aceasta comunică intern și extern. În funcție de rolul pe care îl îndeplinește comunicarea în îndeplinirea misiunii organizației, putem afirma (pentru simplificare metodologică) existența a două moduri distincte de comunicare: unul funcțional (care acoperă gama de schimburi informaționale, care asigură desfășurarea activităților organizației în domeniul ei de activitate: producție, comerț, educație, creație etc.) și unul relațional (care edifică relațiile dintre oameni, fie membri sau colaboratori ai organizației, care asigură coeziunea socială și este un element definitoriu al culturii organizaționale).



Fig.1 Structura comunicării organizaționale

Comunicarea funcțională cuprinde toate mesajele orale sau scrise (pe suport fizic sau digital) vehiculate de membri organizației în interiorul și în exteriorul ei pe problematica strictă a obiectului de activitate (Termenul poate fi echivalat cu ceea ce în alte paradigme se numește: comunicare profesională.) În interiorul organizației vorbim de comunicarea internă (în mare parte formală, normată și procedurată, structurată pe nivele ierarhice, preponderent unidirecțională de la palierele de decizie înspre cele de execuție) – care este o componentă indispensabilă în activitatea oricărei organizații. (Toate organizațiile au o serie de documente interne, fără de care nu-și pot desfășura activitatea: Documente financiar- contabile, evidențe MRU, documentații de producție, stocuri, rapoarte etc. – care sunt, de regulă, tipizate și au un circuit bine stabilit.)

Comunicarea funcțională a organizației cu exteriorul implică diverși actori sociali, sau în alți termeni, diverse categorii de public cu pondere diferită în funcție de domeniul de activitate al firmei: - furnizori, beneficiari, clienți, - parteneri, investitori, - autorități centrale sau locale – organe de ordine publică și de justiție - organizații guvernamentale și non-guvernamentale cu activități de responsabilitate socială – sindicate, asociații profesionale, publicații de specialitate etc.

Comunicarea relațională constă în acele mesaje și acțiuni verbale care nu au ca scop direct realizarea obiectului de activitate al organizației, dar fără de care o organizație nu poate supraviețui. Comunicarea relațională stă la baza creării culturii organizaționale.

În exterior comunicarea relațională se realizează mai ales în contactul cu mass-media, dar și cu stakeholderii și cu grupurile de lobby. Un tip de comunicare relațională externă deosebit de

important este publicitatea, acea activitate prin care orice organizație, indiferent de mărimea și profilul ei își face cunoscută activitatea în societate.

2.1. Abilitarea de comunicare în organizație

În realitate, cele două moduri de comunicare, cea funcțională și cea relațională, se întrepătrund frecvent sub diferite aspecte. Separarea metodologică între comunicarea funcțională și cea relațională devine relevantă atunci când ne referim la sursa mesajelor și constituie cel mai solid argument pentru legitimarea profesiilor din domeniul comunicării și relațiilor publice. Organizația este un grup social, deci comunicarea este o obligativitate pentru orice membru al ei, dar comunicarea majorității indivizilor se reduce la atribuțiile funcționale, stipulate de fișa postului (la care se adaugă acțiunile verbale informale care, în situații de normalitate, au relevanță limitată pentru activitatea firmei). Managerul este abilitat prin status (poziția de conducere în ierarhia organizației) pentru comunicare, iar specialistul în comunicare și relații publice este abilitat profesional. Atribuțiile celor două funcții sunt clar delimitate, precum și palierul de activitate: specialistul în comunicare poate consilia palierul managerial în gestionarea comunicării, dar nu în luarea deciziilor.

2.2. Putere, Inițiativă, Control

Comunicarea organizației în situații de normalitate este caracterizată de ascendentul de putere asupra tuturor categoriilor de public. Organizația deține inițiativa comunicării în spațiul public și poate decide asupra conținutului și a formei mesajului, a canalului de transmisie, precum și a momentului de manifestare în spațiul public. Frecvent organizația dorește apariția în spațiul public pentru a atrage atenția asupra sa, în scopul de a-și consolida imaginea și, implicit, de a-și menține, chiar de a-și extinde audiența.

Situația de criză induce la nivel comunicațional inversarea raportului de putere dintre organizație și publicurile sale. Organizația pierde inițiativa în actul comunicațional și apare riscul să piardă controlul asupra fluxului comunicațional. Atunci când se declanșează o criză, organizația afectată se va afla dintr-o dată în atenția opiniei publice și toate publicurile implicate vor fi deosebit de interesate de a primi urgent răspunsuri, explicații și asigurări, dovezi de încredere din partea organizației.

Când apare o criză, o organizație se va afla automat în atenția mass-media. Crizele organizaționale devin publice doar dacă media le conferă vizibilitate publică și frecvent le transformă în scandaluri mediatiche.

2.3. Vizibilitatea organizației pe durata crizei

În timpul unei crize, presa preia și distribuie toate informațiile pe care le consideră interesante pentru public și astfel crează propria versiune mediatică asupra evenimentului. Organizațiile nu pot controla mesajele care ajung în mass-media iar pe timpul crizelor, de regulă, conducerile organizațiilor sunt preocupate de a lua măsuri urgente și mai puțin preocupate de gestionarea comunicativă a crizelor.

În situații de criză doar o mică parte a comunicării organizaționale se desfășoară în spațiul public, iar mare parte este realizată de comunicatori profesioniști (care „traduc” pe înțelesul publicului deciziile manageriale). După unii teoreticieni raportul dintre comunicarea publică a organizației și ansamblul comunicărilor organizației este de 1:8 și de aceea, pentru descrierea comunicării organizaționale, este deseori utilizată metafora iceberg-ului³.

³ Timothy W. COOMBS, (2009) *Conceptualizing Crisis Communication*, in: Robert L. HEATH, Dan H. O'HAIR (eds.), *Handbook of risk and crisis communication*, New York, Editura Routledge, p. 99.

3. PRINCIPILELE COMUNICĂRII DE CRIZĂ

3.1. Obiective și principii ale comunicării de criză

Prinipiile comunicării de criză sunt armonizate cu obiectivele de managementul comunicării în timpul crizelor organizaționale: informarea opiniei publice, atragerea de sprijin public, recâștigarea controlului asupra discursului, refacerea imaginii publice a organizației, limitarea pagubelor, refacerea capitalului de încredere în organizație al categoriilor de public, restabilirea normalității, colaborarea cu mass-media.

Facem aici următoarele precizări: - Obiectivele de comunicare sunt doar parte din obiectivele managementului de criză și se referă la activitatea de relații publice a organizației în situații de criză. - *O criză nu poate fi rezolvată doar prin activitatea de comunicare.*

Principiile comunicării de criză pot fi sintetizate prin 5 etichete: co-orientare, transparență, luciditate, empatie, vizionarism⁴.

CO-ORIENTAREA - presupune că organizația trebuie să formuleze mesaje care să vină în întâmpinarea cererii de informații, exprimate de către diferitele categorii de public și de către mass-media. În practica de relații publice există, în cadrul documentelor de planificare a organizației pentru situații de criză, - baze de date și șabloane de comunicate, pregătite pentru situații neprevăzute. Co-orientarea este un principiu derivat din schimbarea raportului de putere în comunicarea de criză.

TRANSPARENȚA – presupune că orice mesaj emis de organizație este verificabil, altfel organizația riscă să-și piardă credibilitatea. În contextul ascensiunii mediilor digitale și a internetului posibilitatea de verificare a informațiilor a crescut exponențial, așa că prin stratageme ca: minciuna, dezinformarea, manipularea și alte procedee ilicite, organizația se expune unui risc imens de decredibilizare. Veridicitatea răspunsurilor nu exclude selecția informațiilor pe care trebuie să o opereze comunicatorii profesioniști în situații de criză.

LUCIDITATEA – presupune, în primul rând, că mesajele emise de organizație în spațiul public se referă la fapte, nu la presupuneri, ceea ce se realizează dificil în condițiile de incertitudine induse de criză, atunci când informațiile precise lipsesc iar presiunea publică este imensă. Mesajele trebuie să conțină aprecierea realistă a situației și, totodată, să inducă un climat de încredere audienței și, nicidecum, să propage stări de tensiune, panică, dezorientare.

EMPATIA – presupune rezonanța organizației mai ales cu cei afectați de criză, victime și aparținători, dar, după caz, și cu celelalte organizații care depun eforturi pentru restabilirea stării de normalitate. Empatia trebuie combinată cu plasarea mesajelor care să pună în lumină favorabilă organizația.

VIZIONARISM – presupune că mesajele pe care organizația le emite în spațiul public pe timp de criză să fie orientate către viitor. De la primele intervenții publice organizația va spune ce eforturi întreprinde pentru restabilirea grabnică a stării de normalitate și va furniza, chiar în situații de incertitudine, mesaje optimiste.

⁴ Sistemática a fost inspirată, mai ales, de următoarele texte: 1. Die Grundsätze in der Krise, <http://www.comexperts.ch/wissen-fur-sie/krisenkommunikation/10-dos-and-donts-in-der-krisenkommunikation/> (accesat la 04.04.2017); 2. Andreas Duerr .(2016) .Ziele und Grundsätze der Krisenkommunikation, in: Schützen Sie durch Krisenkommunikation Ihre Geschäftsbeziehungen, <https://www.saxoprint.de/b2bmanager/b2b-relations/krisenkommunikation//> (accesat la 04.04.2017); 3. Christian Hoffmann (2013) Krisenkommunikation, .am Krisenkommunikationsgipfel .an der Universität St. Gallen, <https://de.slideshare.net/sharcom/krisenkommunikation-kveb/> (accesat la 04.04.2017).

COMUNICARE SOCIALĂ	COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ	COMUNICARE DE CRIZĂ
<ul style="list-style-type: none">• Claritate• Coerență• Consistență• Autenticitate• Reciprocitate	<ul style="list-style-type: none">• Complexitate• Coordonare• Angajare• Responsabilitate• Adaptabilitate	<ul style="list-style-type: none">• Co-orientare• Transparență• Luciditate• Empatie• Vizionarism

Fig.3 Principiile comunicării de criză

4.2. Principiile comunicării organizaționale

Principiile comunicării de criză funcționează în cadrul comunicării organizaționale, așadar principiile mai generale ale comunicării organizaționale continuă să funcționeze și în condiții excepționale. Reamintim aici principiile comunicării organizaționale:

COMPLEXITATE (se referă la structurarea comunicării dintr-o organizație pe paliere funcționale și constituirea fluxului comunicațional pe verticală și orizontală),

COORDONARE (sau convergență, se referă la vocea „unică” pe care comunicarea instituțională trebuie să o manifeste atât cu publicul intern, cât și cu cel extern),

ANGAJARE (se referă la concentrarea comunicării organizaționale către realizarea scopului comun, declarat și asumat al organizației),

RESPONSABILITATE (se referă la modul realist al organizației de a informa despre activitățile, realizările și planurile sale, precum și la preocuparea de a evita orice practici care contravin eticii și deontologiei: vezi și concurența neloială);

ADAPTABILITATE (se referă la eforturile organizației de a-și racorda maniera de comunicare și mesajele la schimbările de mediu, la dinamica și structura de interese a publicurilor sale, precum și la progresul tehnologic).

3.3. Principiile comunicării sociale

Principiile comunicării de criză funcționează, firește, și în contextul larg al comunicării sociale. Comunicarea organizațională este doar o varietate a comunicării, așadar pentru o comunicare eficientă în situații de criză trebuie luate în considerare și principiile generale ale comunicării, care sunt: CLARITATEA formulării mesajului (a codificării, a intenției de comunicare), COERENȚA discursului (convergența afirmațiilor), CONSISTENȚA discursului (și evitarea contradicțiilor), AUTENTICITATEA comunicării (și evitarea dezinformării minciunii, manipulării și a altor tehnici de nocive de influențare), RECIPROCITATEA (asigurată printr-un feed-back eficient).

4.4. Acțiunea cumulativă simultană a principiilor

O comunicare eficientă în situații de criză presupune activarea simultană a tuturor principiilor enunțate, care includ principiile generale ale comunicării, principiile comunicării organizaționale și principiile comunicării de criză. Principiile se obiectivează în atitudini și comportamente.

5.COMPORTAMENT COMUNICAȚIONAL IN CRIZA ORGANIZAȚIONALĂ

Aplicarea principiilor comunicării de criză în practica de relații publice poate fi ilustrată printr-un dublu decalog⁵, care prezintă (oarecum) în oglindă recomandări și contraindicații pentru situațiile care pot periclita imaginea organizației.

DECALOG	
RECOMANDĂRI	CONTRAINDICAȚII
<ul style="list-style-type: none">• DISPONIBILITATE• VITEZĂ• CADENȚĂ• DOCUMENTARE• CONVERGENȚĂ• INTELIGIBILITATE• ONESTITATE• FLEXIBILITATE• SECURITATE• MONITORIZARE	<ul style="list-style-type: none">• TĂCERE• TERGIVERSARE• AMBIGUITATE• TABUIZARE• INGNORANȚĂ• CONTRADICȚIE• MINCIUNA• AROGANȚĂ• VEHEMENȚĂ• DESTABILIZARE

Fig.4 Comportament comunicațional în criza organizațională

4.1. Recomandări

Recomandările sintetizează acele reacții desirabile ale organizației pentru minimizarea riscului de deteriorare iremediabilă a imaginii publice și sunt reguli de bază pentru conduita specialiștilor în comunicare care reprezintă insușirea în spațiul public în situații de criză.

1. **DISPONIBILITATEA** Activitatea desirabilă este comunicarea pro-activa, care presupune antrenarea și angajarea răspunsului inițial. Dacă organizația tace, mass-media va încerca să umple vidul informațional din surse alternative, care sunt, de regulă, defavorabile organizației. Chiar dacă un prim răspuns s-ar putea să nu ofere suficiente informații, prin intermediul său organizația se poziționează ca sursă și începe să-și prezinte propria versiune asupra evenimentului.

2. **VITEZA** Un răspuns rapid într-o situație de criză generează mai multă credibilitate decât unul întârziat, chiar dacă nu există încă date precise.

3. **CADENȚA** Chiar dacă interesul mediatic va scădea, organizația va furniza agenților comunicatori de masă informații privind măsurile luate și eforturile depuse pentru restabilirea normalității.

4. **DOCUMENTAREA** Purtătorul de cuvânt va oferi informații cât se poate de exacte și temeinic documentate în spațiul public. Pe durata crizei purtătorul de cuvânt trebuie să fie

5 Alcătuirea decalogului a fost inspirată, mai ales, de următoarele texte:

1. Timothy W. Coombs: *Comunicarea de criză. O analiză a Institutului American de PR (IPR)*. (In original, "Crisis Management and Communications". Copyright Institute for Public Relations. Decembrie 2008.) Traducere și adaptare: Adina Tudor, *Forum for International Communications*.(2009), <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-de-criza/244-comunicarea-de-criza-partea-i.html>, (accesat la 08.04.2017).

2. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2014), .IT-Grundschutz, 7.4. *Krisenkommunikation*. . Zielgruppen in der Krisenkommunikation. https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzSchulung/Webkurs1004mi/7_Notfaellebewaeltigen/3_Krisenkommunikation/Krisenkommunikation_node.html (accesat la 01.04.2017).

permanent la curent cu evoluția crizei, precum și cu deciziile și măsurile organizației pentru înlăturarea urmărilor. Propagarea unor informații aproximative sunt percepute mai mult decât o lipsă de profesionalism a comunicatorului, ci, frecvent, ca o lipsă de competență a organizației.

5. **CONVERGENȚA** reprezintă aplicarea principiului „vocii unice”, însă nu presupune prezența unui singur reprezentant al organizației în spațiul public pe toată durata crizei. În practică, este recomandat ca organizația să păstreze libertatea de acțiune pe scara ierarhică.

6. **INTELIGIBILITATEA** impune ca mesajul să fie formulat în termeni inteligibili pentru publicul larg. Un mesaj corect, dar exprimat mult prea tehnic, nu va avea impactul scontat. Există riscul ca oamenii să creadă că organizația încearcă intenționat să creeze confuzie pentru a ascunde ceva.

7. **ONESTITATEA** Informațiile transmise de organizație trebuie să fie verificabile. Organizația va putea recunoaște limitele informației, eventualele inexactități sau contradicții, survenite în condițiile presiunii de timp și a incertitudinii. Orice inadvertență care persistă poate genera suspiciuni suplimentare.

8. **FLEXIBILITATEA** presupune modelarea mesajelor, în funcție de noi informații și de comunicarea celorlalți actori implicați.

9. **SECURITATEA** Mesajele transmise trebuie să fie programatice, orientate către viitor și să sugereze soluționarea crizei și revenirea la normalitate, să reinstaureze calmul, să transmită o stare de încredere, de siguranță populației, să sublinieze că organizația este în măsură să gestioneze situația și depune eforturi pentru restabilirea situației.

10. **MONITORIZAREA** surselor de informații externe este o sarcină dificilă a organizației mai ales în mediul online, dar necesară pentru elaborarea unor reacții adecvate din partea organizației afectate. Criza este un prilej de atacuri, reproșuri, calomnii – din partea detractorilor, a concurenței, a presei de scandal.

4.2. Contraindicații

Erorile de comunicare rezultă din nerespectarea unor principii. Identificarea greșelilor frecvente minimizează riscul unei comunicări defectuoase.

1. **TĂCEREA** înseamnă pasivitate și permite altora să controleze situația. De asemenea sugerează că organizația încă nu deține controlul asupra problemei.

2. **TERGIVERSAREA** răspunsurilor solicitate face ca presa să preia surse alternative și stakeholderii să devină și mai suspicioși.

3. **AMBIGUITATEA** mesajelor organizației pe durata crizei oferă un prilej de interpretare publicului.

4. **TABUIZAREA** unor subiecte incomode pentru organizație e echivalentă cu ascunderea adevărului în ochii opiniei publice. Excluse din această categorie sunt aspectele etice, legate de vicitme, directe sau colaterale.

5. **INGNORANȚA** purtătorului de cuvânt al unei organizații nu este doar penibilă, ea este nocivă. A nu cunoaște problemele specifice organizației, amploarea și efectele evenimentului, stadiul măsurilor de criză și afirmațiile unor alți membri ai organizației nu inspiră credibilitate. Excepție de la această situație fac informațiile clasificate și unele aspecte de natură etică.

6. **CONTRADICȚIA** este scuzabilă dacă este determinată de apariția unor noi informații care pun faptele într-o lumină nouă, dar este extem de nocivă atunci când transpar divergențe de opinii din interiorul organizației.

7. **MINCIUNA** sau ascunderea adevărului pot fi identificate rapid mai ales prin intermediul internetului.

8. AROGANȚA Minimizarea consecințelor, bagatelizarea nepăsarea față de victime, de pagube, de soarta cetățenilor, mai ales a copiilor, bolnavilor, persoanelor defavorizate va naște un val de antipatie în rândul opiniei publice.

9. VEHEMENȚA nu este un răspuns adecvat la atacuri de orice fel. Arta comunicatorului profesionist este de a evita cu tact și diplomatie orice porvocare și de a converti, eventual, provocările în oportunități.

10 DESTABILIZAREA Mesajele emise în spațiul public au scopul de a liniști oamenii speriați, tensionați dezorientați, de a le da sfaturi și speranțe, nu se a stârni panică, groază sau de a bloca capacitatea de reacție a acestora.

Recomandările și contraindicațiile enunțate sunt reflectări ale respectării, respectiv încălcării principiilor comunicării de criză.

5. CONCLUZII

Eficiența aplicării principiilor comunicării de criză poate fi observată doar în cadrul mai larg al comunicării sociale. În contextul gestionării crizelor poate fi pus în evidență rolul important al activităților de comunicare publică dar, totodată, și limitatea lor funcțională, anume faptul că nu se pot substitui măsurilor concrete de revenire la normalitate a organizațiilor afectate de criză.

Memoria organizației: Post-analiza va releva acele acțiuni oportune, pe care organizația le va integra în planurile alcătuite pentru eventualitatea unor crize viitoare sub forma “lecțiilor învățate”.

Memoria mediului organizațional: Criza duce inevitabil la deteriorarea imaginii publice a organizației, iar reclădirea încrederii și obținerea sprijinului din partea tuturor categoriilor de public extern este un proces de durată.

Memoria spațiului public: Opinia publică, spectatorii unei crize mediatice, mențin interesul pentru o temă atât timp cât sunt afectați direct de consecințe, sau atât timp cât presa se ocupă de respectivul subiect. Ori media își va îndrepta întodeauna atenția către alte teme de actualitate. Coroborând cu realitatea că cele mai multe evenimente sunt cunoscute opiniei publice prin intermediul mass-e mediei, putem afirma că memoria opiniei publice spectatoare este de foarte scurtă durată.

BIBLIOGRAPHY

1. CHICIUDEAN, Ion; DAVID, George (2011) Managementul comunicării în situații de criză, Editura comunicare.ro, 2011. <https://managementcrize.files.wordpress.com/2012/03/comunicarea-de-criza-suport-de-curs.pdf> (accesat la 01.04.2017).
2. COOMBS Timothy W, (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295, https://www.researchgate.net/publication/232958752_Communication_and_Attributions_in_a_Crisis_An_Experimental_Study_in_Crisis_Communication [accessed Apr 8, 2017].
3. COOMBS Timothy W. (2009) Comunicarea de criză. O analiză a Institutului American de PR (IPR). (In original, "Crisis Management and Communications". Copyright Institute for Public Relations. Decembrie 2008.) Traducere și adaptare: Adina Tudor, Forum for

- International Communications., <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-de-criza/244-comunicarea-de-criza-partea-i.html>, accesat la 08.04.2017.
4. DEAC, Ioan (2003) Gestionarea crizelor mediatice, Bucuresti, Editura Universitatii Nationale de Apărare,
 5. DUERR, Andreas (2016) Ziele und Grundsätze der Krisenkommunikation, in: Schützen Sie durch Krisenkommunikation Ihre Geschäftsbeziehungen, <https://www.saxoprint.de/b2bmanager/b2b-relations/krise,nkommunikation/> (accesat la 04.04.2017).
 6. HOFFMANN Christian (2013) Krisenkommunikation, am Krisenkommunikationsgipfel an der Universität St. Gallen, <https://de.slideshare.net/sharcom/krisenkommunikation-kveb/> (accesat la 04.04.2017).