

## ACTIVITATEA DE RP IN SITUATII DE CRIZA SI CONFLICT. STUDIU DE CAZ – BOSNIA-HERȚEGOVINA

Anne JUGĂNARU\*

---

PR activity in point of crisis and conflict situations. Case study – Bosnia-Herzegovina

**Abstract:** Bosnia became point of interest for the press starting with Dayton Peace Agreement. As a consequence NATO adopted an active information policy, thus stimulating the attention of mass-media. The policy implied not only institutional development as the outcome of numerous and regular press conferences but also providing constant press information, the availability of commandants for interviews, mass media activities or the pursuit of activity of a civil affairs officer.

The policy was considered crucial as regards the first phases of the operation because NATO intended to not be assimilated with the military and information inefficiency of FORPRONU. In order to achieve the above mentioned goal IFOR provided detailed information in point of IFOR operations. But the message for the forces that were involved in conflict had as core the transmission of the fact according to which IFOR was prepared and well led, equipped accordingly and ready to meet challenges even by means of force, if necessary. Although the focus of press regarded the civil aspects of implementation of Dayton agreement, the active approach of IFOR continued during *Joint Endeavour* operation. The actions included patrols, demining and civil activities. IFOR has published its actions supported by international organizations – for example the elections from June 1996, when IFOR acted so as to sustain OSCE. The transition to SFOR has determined that public relations to be diverted toward the emphasis of civil organizations.

**Keywords:** IFOR, NATO, policy, Dayton agreement.

---

Unele dintre concluziile și opiniile de ordin teoretic pot fi validate prin teoria congruenței, pornindu-se de la formularea unor ipoteze de lucru și cercetarea modului cum au fost validate acestea în practica de RP.<sup>1</sup> Din această perspectivă vom prezenta cum au fost organizate activitățile de relații publice în coaliția care a implementat acordul de la Dayton – IFOR/SFOR<sup>2</sup>.

### 1. O politică de informații activă

---

\* Director executiv, Institutul „Ovidiu Șincai”

<sup>1</sup> Nicușor Dulgheru, *Reflectarea aspectelor pregătirii, desfășurării și urmărilor Războiului din Golf, din anii 1990-1991, în mass-media beligeranților*, teză de doctorat, U.N.Ap., 2008, p. 189-190.

<sup>2</sup> Ne-am bazat în principal pe lucrările lui Kevin Avruch, James L. Narel, Pascale Combelles Siegel, *Information Campaigns for Peace Operations*, DoD C4ISR Cooperative Research Program, *passim*.

[http://www.dodccrp.org/publications/pdf/Avruch\\_Information\\_Campaigns.pdf](http://www.dodccrp.org/publications/pdf/Avruch_Information_Campaigns.pdf)

Atenția presei pentru Bosnia a crescut odată cu acordul de pace de la Dayton. Ca urmare, NATO a adoptat o politică informațională activă, stimulând atenția mass media. Politica a constat, pe lângă dezvoltările instituționale, din conferințe de presă numeroase și regulate, furnizare de informații de presă regulate, comandanții au fost disponibili pentru interviuri, activități mass media cum ar fi însoțirea patrulilor sau urmărirea activității unui ofițer de afaceri civile.

Această politică a fost crucială în primele faze ale operațiunii, deoarece NATO voia să se disocieze de ineficiența militară și informațională a FORPRONU. Pentru a atinge acest obiectiv, IFOR a furnizat informații detaliate cu privire la operațiunile IFOR. Pe de altă parte, mesajul transmis către părțile în conflict era că IFOR este pregătit și bine condus, bine echipat și gata să răspundă provocărilor chiar prin uzul forței, dacă este necesar. Deși atenția presei s-a concentrat pe aspectele civile ale implementării acordului de la Dayton, abordarea activă a IFOR a continuat în decursul întregii operațiuni *Joint Endeavour*.

Activitățile au inclus patrulare, activități de deminare și activități civile. IFOR și-a publicat acțiunile în sprijinul organizațiilor internaționale – de exemplu alegerile din iunie 1996, când IFOR a acționat pentru susținerea OSCE. Odată cu tranziția la SFOR, relațiile publice au fost orientate spre accentuarea organizațiilor civile<sup>3</sup>.

Condițiile din Bosnia au dictat IFOR să adopte o politică relaxată în problema liberei mișcări a presei, jurnaliștii au putut să se miște liber în teatrul de operații. Călătoriile în și prin Bosnia au fost permise și libere, deși periculoase. Jurnaliștii trebuiau să se ocupe de propriul transport.

Condiția pusă de IFOR a fost înregistrarea jurnaliștilor la NATO. Această politică a avut două beneficii majore: a câștigat credibilitatea în fața presei americane, ținând cont de restricții, mai ales cele din războiul din Irak (*press pools*), iar adoptarea unei politici liberale a adus beneficii. Adoptarea unei politici de liber acces a permis IFOR să nu fie responsabilă pentru transportul și necesitățile logistice ale jurnaliștilor, cum a fost cazul în Irak.

Obiectivul urmărit a fost, conform doctrinei americane preluate de NATO, o informare completă, corectă și rapidă. Comandanții NATO, mai ales cei americani precum amiralul Smith, comandant al CINCSOUTH au conștientizat faptul că este necesar un nivel crescut de credibilitate în mass media ca o condiție pentru câștigarea susținerii și încrederii publice pentru misiune. Un element cheie a fost furnizarea de informații corecte, complete și la timp audiențelor țintă ale IFOR (media locală și internațională, populația locală, fostele părți beligerante). Deviza după care s-au ghidat ofițerii de relații

<sup>3</sup> A se vedea și Lieutenant Colonel John E. Sray, *Selling the Bosnian Myth to America: Buyer Beware Fort Leavenworth*, Kans.: US Army Foreign Military Studies Office, October 1995.

publice/informații publice a fost „Dacă noi știm, mass media știe”<sup>4</sup>. Această atitudine a ajutat la definirea politicii informaționale a IFOR ca activă.

Totuși, trebuie remarcat faptul că eforturile inițiale de implementare și funcționare a unor structuri de RP și PSYOP au fost ezitante. Potrivit unor specialiști, trei obstacole au cauzat această ezitare<sup>5</sup>: inabilitatea liderilor de a realiza o reconstrucție adecvată sau o evaluare locală a mass media înainte de decembrie 1995; lipsa personalului și a facilităților în Sarajevo pentru a desfășura operațiuni; și, cel mai important, contextul unei politici confuze, cu obligativități neclare. Acești factori au constituit un impediment dezastruos în încercarea forțelor PSYOP de a contribui eficient în Bosnia și a condus la eșecul IFOR, în a-i convinge pe bosniacii-sârbi să rămână în suburbiile ce înconjurau Sarajevo.

Când tratatul pentru pace “Dayton” a fost inițiat, în noiembrie 1995, PSYOP constituia o parte integrantă a planului Comandamentului Forțelor Aliate din Sud al NATO. Cu toate acestea, datorită preocupărilor cu referire la securitate, până în momentul oficial al obținerii controlului în zonă de către IFOR, personalul PSYOP a fost incapabil să pătrundă în Bosnia și să realizeze acțiunile necesare de coordonare cu mass media locală și, de asemenea, să stabilească conectivitatea logistică. Acțiunile legate de imprimarea informațiilor locale au durat cu mult mai mult decât s-a prevăzut.

Doar după o durată de câteva luni, efortul forțelor PSYOP de a intercepta eficient ampla și ingenioasa structură media electronică a fost realizat. O altă problemă a fost reprezentată de neașteptata mutare a cartierelor generale ale IFOR de la Zagreb, Croația, la Sarajevo, creându-se astfel o imensă presiune asupra facilităților administrative și logistice. După transferul autorității de la Națiunile Unite către NATO, Sarajevo a fost invadat de soldați IFOR și vehicule, toți revendicând o structură marginală de întărire. Limitate, inițial, la 5 membri, forțele PSYOP au infiltrat succesiv soldați în Sarajevo, reușind să scape de paza atentă din jurul facilităților comandamentului, ajungându-se la un număr de 17, respectiv 100 de oameni până în iunie 1996<sup>6</sup>.

Problemele logistice și administrative adiacente au fost foarte provocatoare, conducerea forțelor PSYOP, deseori cheltuind un volum impresionant de energie mentală în încercarea de a le soluționa. Printre aceste probleme au fost încercarea de a asigura ca soldații PSYOP să nu fie evacuați din facilitățile administrative puse la dispoziție de Marea Britanie, sau aceea ca hârtia pentru printarea produselor PSYOP să fie prioritară în transporturile cu încărcături din aeroportul din Sarajevo. Pe lângă toate acestea, cea mai mare provocare cu care s-au confruntat forțele PSYOP a fost confuza implementare

---

<sup>4</sup> Mark R. Jacobson, *Tactical PSYOP Support to Task Force Eagle*, in *Lessons from Bosnia: The IFOR Experience*, ed. Larry Wentz, Washington: National Defense University Press, 1998, p. 189-224.

<sup>5</sup> Richard Holbrooke, *To End a War*, New York: Random House, 1998, p. 337-340.

<sup>6</sup> Philip Smucker, *NATO Turns-up Psyops Heat to Melt Bosnia's War's Chill*, in *Washington Times*, 13 April 1998, p. 11.

militară a Tratatului de la Dayton. În ciuda tuturor acestor probleme, stațiile radio PSYOP au fost puse rapid în funcțiune, a fost distribuit un ziar săptămânal PSYOP, atât în alfabetul latin cât și în cel chirilic, iar soldații PSYOP care lucrau în zonele de lângă cele 3 divizii-bază distribuiau broșuri și reclame.

## 2. Organizarea internă

Relațiile publice susțin operațiunile militare prin facilitarea deschiderii accesului la structuri de informații și a relatării dinspre unități, și prin menținerea unei rețele robuste de programe de informare internă<sup>7</sup>. Informarea eficientă cere sincronizarea atentă a multor elemente de *staff*. Consiliile (celulele) de OI s-au dovedit foarte eficiente în recente operațiuni de stabilizare și susținere (de exemplu în Haiti). Consiliul consultativ de OI a fost compus din ofițeri de OP, ai Biroului Unificat de Informații, Relațiilor Civile și USIA. În Bosnia *Task Force Eagle* a format un consiliu de operații care a dezvoltat o procedură formală pentru conducerea de operații informaționale. Acesta era condus de ofițerul de relații publice al operațiunii și compus din reprezentanții G2 (informații militare), G3 (operațiuni și pregătire), Comisiei Militare Reunite, Relațiilor Civile, OP, ofițerul de RP al Forței<sup>8</sup>.

Consiliul s-a întrunit regulat pentru a identifica chestiuni care ar fi putut avea consecințe pozitive sau negative asupra operațiunilor, pentru ca apoi să se dezvolte o strategie informațională adecvată. Procesul informațional al *Task Force Eagle* a constat din opt etape și anume identificarea subiectului, determinarea dacă este o problemă sau o oportunitate, definirea audienței, definirea rezultatului-țintă, evaluarea resurselor și alegerea metodelor și acțiunilor, precum și coordonarea acțiunilor și sincronizarea mesajelor, implementarea acțiunilor și evaluarea succesului.

În afară de problemele majore, Consiliul producea așa-numitele mesaje săptămânale pentru comandanți, care includeau directive de relații publice pentru comandanți și alți membri ai *Task Force* care interacționau cu mass media. Aceste mesaje erau transmise prin e-mail secției G3 din cartierul general al fiecărei brigăzi și, ulterior, era diseminat conform indicațiilor comandantului de brigadă. Unul dintre aceștia a direcționat mesajul să fie emis ca o serie de ordine până la nivelul companiilor.

O integrare sporită a fost asigurată prin participarea ofițerilor de informații publice ai IFOR și ARRC (unități de reacție rapidă) la diverse întâlniri și conferințe. La nivelul cartierelor generale ale Diviziilor Multinaționale Nord (MND-N) și sud-vest (MND-SW) ofițerii de informații publice au participat la ședințele de stat-major și la conferințele de dimineață și seară. Integrarea a

<sup>7</sup> A se vedea pe larg și Ioan Deac, *Informare și relații publice pe timpul operațiilor*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2005, p. 35-55.

<sup>8</sup> Pascale Combelles Siegel, *Target Bosnia: Integrating Information Activities in Peace Operations. NATO-Led Operations in Bosnia-Herzegovina, December 1995-1997*, Washington: National Defense Univ., 1998, p. 133.

însemnat și o modificare a componenței *staff*-ului operațional, în sensul unui accent mai mare pus pe relații publice. De exemplu, generalul Nash, comandant al MND-N, ar fi beneficiat, în caz de război, de ajutorul unui *staff* operațional care l-ar fi informat despre mișcările de trupe, susținerea aeriană, mișcările de blindate, precum și despre informațiile militare și de logistică<sup>9</sup>. În condițiile în care misiunea din Bosnia era o misiune de menținere a păcii, *staff*-ul era mai degrabă asemănător cu cel al unui primar, fiind compus dintr-un consilier politic, un expert în relații cu populația civilă, un specialist în relații publice, un avocat, reprezentanții de comisii operaționale unificate.

### 3. Alte activități

Principiile de strategie în privința informațiilor publice au permis IFOR să furnizeze un flux constant de informații jurnaliștilor care relatau despre operații. Pe lângă activitatea internă (producerea de rapoarte de situații – SITREP – și elaborarea de linii directoare de relații publice pentru eşaloanele superioare și inferioare, IFOR și SFOR au efectuat o serie de activități specifice. Zilnic, un ofițer de informații publice ținea o conferință de presă la hotelul Holiday Inn din Sarajevo. Conferința de presă era canalul principal prin care IFOR/SFOR furniza informații către presă. De obicei, informațiile se refereau la operații din ultimele 24 de ore. Când ritmul operațiilor a scăzut, aceste întâlniri s-au ținut doar de cinci ori pe săptămână. S-au organizat conferințe de presă speciale de câte ori era nevoie, de obicei în timpul vizitei unor VIP-uri. IFOR/SFOR a stabilit și a menținut relații informale cu jurnaliștii, a răspuns întrebărilor presei – orice jurnalist putea solicita informații despre mersul operațiilor de la un ofițer de presă care era de serviciu non-stop. Tot IFOR/SFOR producea materialul ilustrat cu privire la activitățile sale (hărți, fotografii).

Relațiile dintre secțiunile care se ocupă cu operațiunile informaționale sunt caracterizate de faptul că datorită cerinței democratice de informare pentru ofițerii de informații publice (OIP), aceștia sunt reticenți în a fi asociați cu orice seamă a persuasiunii. Totuși, condițiile de misiune fac dificilă separarea dintre OP și IP. Un mesaj diseminat de OP poate fi preluat de presă și demascat ca o operațiune de persuasiune, stârnind astfel neîncrederea între mass media și armată și invers.

În exercitarea de OP, IFOR s-a focalizat în convingerea populației de beneficiile acordului de la Dayton, utilizând argumente reale. Pentru a îndeplini acest obiectiv, IFOR nu a recurs la dezinformare, așa cum ar fi fost cazul în războiul real. În acest context, OP și IP s-au bazat pe argumente și teme similare. Fiecare *staff* a fost încredințat cu vizarea unui anumit public țintă. Astfel, relațiile publice s-au ocupat de îndeplinirea acestui obiectiv în relație cu

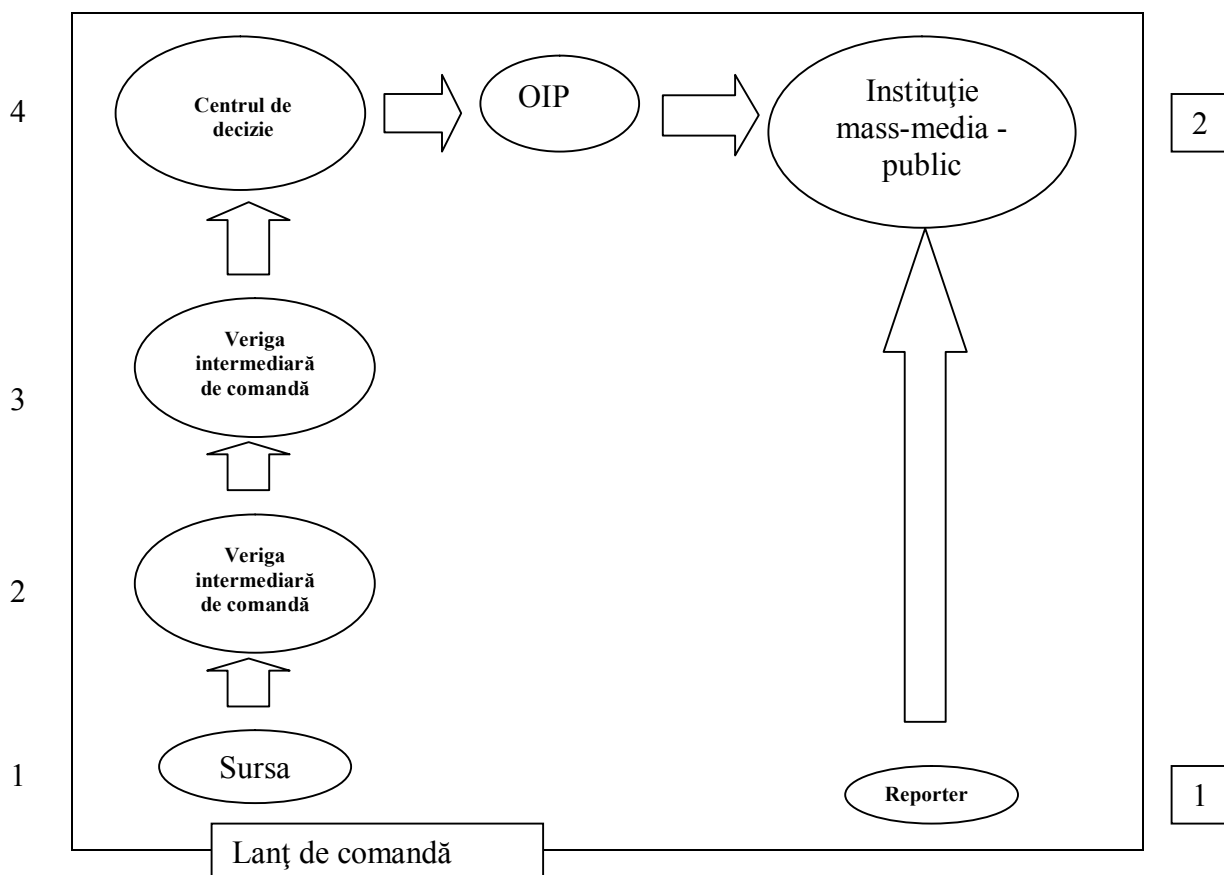
---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 134-139.

ziariștii locali, naționali și internaționali, iar Operațiunile Psihologice au transmis mesajul IFOR/SFOR populației locale fără medierea jurnaliștilor<sup>10</sup>.

#### 4. Lanțul de informare

Una dintre problemele care au grevat modul în care se desfășurau relațiile publice în Bosnia era faptul că informația ajungea mai repede la publicuri prin mass media decât prin lanțul de comandă. Raportarea prin intermediul lanțului de comandă consumă timp, deoarece fiecare etapă procesează informațiile înainte de a le transmite mai departe, cu atât mai mult într-un mediu multinațional în care fiecare “strat” vorbește o altă limbă în care trebuie tradus apoi raportul. O astfel de procesare a informației nu poate satisface nevoia de livrare la timp a informației pe care o doresc ofițerii de informații publice (OIP) – fluxul de informație pe lanțul de comandă nu poate concura cu cele ale mass media, ultimele fiind mult mai rapide.



<sup>10</sup> Pascale Combelles Siegel, *op. cit.*, p. 95

La acestea se adaugă stilul diferit de informație pe care îl pun în operă cele două instituții – pentru jurnalist contează rapiditatea și noutatea – „a fi primul contează mai mult decât a avea dreptate” – cu alte cuvinte, pentru jurnalist rapiditatea poate prima în fața acurateței. Pentru armată, acuratețea (relatările și rapoartele sunt bazate pe *fapte palpabile*) poate prima în fața rapidității de transmitere a informației. Astfel, un anumit nivel de comandă poate afla despre o operațiune sau un incident de la mass media. De aici, rezultă frustrare inter-organizațională – superiorii îi admonestează pe inferiori, deci generează tensiune între cartierele generale, care poate afecta procesul de luare a deciziilor. S-a întâmplat în Haiti și, de asemenea, în cursul campaniei din Irak din 2003.

Soluția IFOR la această problemă a fost un lanț de comandă vertical care leagă OIP din teatrul de operațiuni. A fost autorizată legătura directă dintre ofițerii de informații publice la toate nivelurile operațiilor IFOR. Astfel, lanțul de informații funcționa în strânsă corelare cu cel de comandă. Informațiile operaționale erau raportate prin lanțul de comandă, cele de interes pentru presă erau raportate la orice nivel ofițerilor de informații. Lanțul de informații permitea OIP să comunice și să schimbe informații fără să fie nevoie să treacă prin straturile succesive ale lanțului de comandă. Rezultatul era o descentralizare a procesului. În cazul unor incidente serioase, OIP erau autorizați să meargă direct la scena de desfășurare și să vorbească cu mass media, fără să violeze lanțul de comandă.

Nici un astfel de aranjament nu este fără defecte. Incidente tensionate pot apărea între militari și mass media. Oricum, deteriorarea relațiilor depinde de atitudinea comandanților – tensiunea putând fi escaladată sau nu. Consecințele pot fi minimizate dacă se ține cont de lentoarea inerentă a lanțului de comandă.

Instrumentul lanțului de informații este o unealtă prin care se poate evita o situație delicată. Acest instrument nu ar fi funcționat dacă OIP nu le-ar fi fost permisă furnizarea de informații către presă. De asemenea, delegarea de autoritate la un nivel suficient de scăzut, astfel încât să-i satisfacă și pe OIP și jurnaliștii, a depins în mare măsură de nivelul de încredere dintre comandamentul NATO și SHAPE, între SHAPE și IFOR/SFOR și între IFOR/SFOR și comandamentele subordonate. Această coerență a fost asigurată prin mijloace birocratice, prin furnizarea de directive detaliate și rapoarte de situație și prin menținerea de contacte strânse în structura de informații publice. Direcționarea din partea NATO s-a făcut prin producerea de îndrumări de informații publice (*Public Information Guidance* - PIG).

Acestea au furnizat OIP un cadru general pentru păstrarea evenimentelor și incidentelor din teatru într-un context politic mai larg și a furnizat poziția oficială a Alianței asupra celor mai importante subiecte în legătură cu misiunea. Dacă aveau nevoie de mai multe îndrumări, acestea erau disponibile de la purtătorul de cuvânt al secretarului general al NATO și erau transmise prin IP către comandamentele subordonate. Invers, comandamentele

subordonate furnizau Comandamentului General al NATO informații din teatru – deci de jos în sus. Comunicarea includea pregătirea rapoartelor de situație (SITREP) către SHAPE, un telefon zilnic pentru planificarea activităților zilnice, transcrierea conferinței de presă, contact prin telefon și e-mail.

### **5. Relațiile cu instituții internaționale**

O contribuție importantă a activităților de informații la îndeplinirea misiunii a fost coordonarea fructuoasă stabilită cu organizațiile internaționale, în principal în domeniul informațiilor publice. Activitățile combinate între purtătorii de cuvânt ai IFOR/SFOR, OHR, UNHCR, OSCE, UNMIBH au fost reciproc avantajoase. În comparație cu celelalte misiuni, aceasta a fost probabil cea în care a existat cea mai eficientă cooperare în operații civili-militari pentru serviciile de relații publice în operațiile multinaționale. Această cooperare a simbolizat unitatea comunității internaționale în numele păcii și reconstrucției Bosniei și Herțegovinei. Prin stabilirea unei ședințe reunite zilnice de presă, instituțiile au arătat că – deși nu se înțeleg întotdeauna în detaliu – pot lucra în comun în beneficiul Bosniei-Herțegovina. Această realitate a devenit și mai evidentă dacă o comparăm cu perioada ONU, când relațiile publice au fost gestionate defectuos și când antagonismul dintre unitățile militare (căștile albastre) și organizațiile civile internaționale a fost evident.

### **6. Factorii care au limitat eficiența campaniei de informații publice din Bosnia**

Unul dintre acești factori a fost lipsa de echipament de comunicare, dar, în mod particular, nu acest factor a afectat hotărâtor activitatea OIP. Limitarea accesului OIP în cadrul grupului de comandă după preluarea operațiunilor de către SFOR, deși inegal, pe grupuri de operații a reprezentat un al doilea factor. Cea mai mare limitare a fost însă natura multinațională a operațiunii. Crearea unui aparat de informații multinațional a fost o provocare serioasă. Nu s-a reușit stabilirea unui personal multinațional în ceea ce privește relațiile publice/informarea publică din cauza a doi factori: primul, cartierele generale ale diviziilor IFOR nu erau multinaționale, ci erau conduse de națiunea care trimitea mai multe trupe și al doilea, comandanții preferau să își aducă proprii conaționali în *staff*-ul de Informații/Relații Publice (I/RP). În plus, existau mai multe concepte de I/RP, ceea ce făcea lucrurile și mai dificile – vezi tabelul 2.

Chiar în condițiile în care exista o anumită integrare, s-au ivit probleme în ce privește relațiile publice așa cum erau ele concepute de către diversele organisme militare implicate în operațiune. Un exemplu este diferența dintre IFOR și ARRC (corpul aliat de reacție rapidă) în privința informațiilor publice. IFOR a urmat doctrina de afaceri publice a SHAPE și SUA, ale cărei principii erau clare: toate informațiile care pot fi de interes pentru mass media trebuie emise, în afară de cazul în care aceasta ar prejudicia securitatea trupelor și/sau



securitatea operațională. În plus, pentru a crește credibilitatea, IFOR a stabilit practica de a confirma știrile care au ajuns deja la mass media. Sub nici o formă un ofițer de RP nu trebuie să mintă un ziarist.

ARRC nu a aderat la aceste principii. IFOR a reproșat ARRC că nu dă informații care ar fi de interes media. ARRC a părut că se ghidează mai degrabă după doctrina britanică conform căreia informațiile operative constituie un secret și nimeni nu este îndreptățit să le cunoască. De exemplu, purtătorul de cuvânt al ARRC nega că o anumită operațiune este în curs, în timp ce cel al IFOR o confirma. În cazul IFOR, întrebarea era *de ce să nu furnizeze informația?* În cazul ARRC, aceasta era *de ce să furnizeze informația?*

O altă deficiență s-a remarcat în cazul operațiunilor cu civili – CIMIC (*Civil Military Cooperation*). Relațiile publice ale acestei structuri din cadrul SFOR au fost organizate relativ defectuos, datorită lipsei personalului și lipsei de experiență. Din această cauză nu a existat pentru un timp un releu de informații pentru civili.

Alte contingente nu au reușit să-și asocieze ofițerii de informații publice cu *staff*-urile operaționale. În cazul Diviziei Multinaționale Sud Est (MND-SE), condusă de francezi, comandanții au considerat relațiile (și informațiile) publice ca o activitate de susținere. În consecință, în primele luni ale operațiunii ofițerii de informații publice nu au avut acces la camera de operații, nu au participat la convocările lansate de comandant, nu au fost asociați cu activități ale G2 (informații militare) și G3 (operațiuni). Lucrurile s-au schimbat destul de lent, abia în toamna lui 1996 li s-a permis ofițerilor de relații publice să aibă acces la elaborarea operațiunilor militare.

## 7. Realizările activității de RP în Bosnia

O concluzie importantă a examinării relațiilor publice în Bosnia este că prin preluarea principiului american de *furnizare neîntârziată a informației corecte și complete*, IFOR a câpătat o credibilitate în mass media și opinia publică internațională. Principalele motive pentru care lucrurile s-a întâmplat astfel au fost stabilirea unui lanț funcțional de informații, relațiile strânse între comandant și ofițerii de relații publice/informații publice, delegarea pentru furnizarea de informații la niveluri inferioare (descentralizarea emiterii informației).

Campania de informații publice a contribuit la succesul misiunii prin faptul că a reușit să găsească susținere pentru neutralitate față de operațiunile NATO. Un alt factor al reușitei a fost integrarea informațiilor publice în grupul de comandă, drept pentru care acestea au fost utilizate de comandanți ca instrumente în operațiunile din teatru, utilizând informația ca *armă non-mortală*, conform expresiei propuse de Pascale Combelles Siegel. A existat, astfel, un climat de cooperare între serviciile armatei, din care a beneficiat misiunea în întregul său.

Totodată, la nivelul concepției generale organizatorice a devenit evident că pentru îmbunătățirea activității de relații publice sunt necesare o serie de

măsurile, cum ar fi: principii și linii directoare clare pentru activitatea de relații publice, adaptarea relațiilor publice la rapiditatea cu care transmite informația mass media, desemnarea unui purtător de cuvânt pentru forța multinațională, asigurarea faptului că toți membrii coaliției vorbesc cu o singură voce și înțelegerea faptului că nu toate națiunile implicate sunt la fel de relaxate în relație cu pierderile și succesele. În același timp, specialistul în relații publice trebuie să fie conștient de diferențele culturale și de sensibilitățile partenerilor de coaliție, să stabilească un centru de operații mass media aliat/combinat (Relații Publice, Operații Psihologice, Informare Civilă), dar și să asigure coordonarea internă – integrarea cu alte *staff*-uri operaționale – și coordonarea externă – armata nu este singurul actor în asemenea operațiuni și, de aceea, trebuie să țină cont de actori precum ONU, HCR (Înaltul Comisariat pentru Refugiați), Banca Mondială etc.

### 8. RP private și “societățile militare” private

Este puțin cunoscut faptul că există de mult timp companiile private de RP, plătite să descrie o imagine falsă dușmanului, să pregătească războaie sau să marcheze ideea că un stat aflat în conflict cu un altul are un regim de dictatură.

În sistemul dependențelor reciproce “guverne/agenții de RP în timpul războiului”, după unii analiști au existat nu mai puțin de 157 de contracte semestriale între clienții vechii Iugoslavii și 31 de agenții de RP din diferite țări<sup>11</sup>. În august 1991, firma de RP Ruder Finn a fost angajată de guvernul croat, în mai 1992 de guvernul bosniac și în toamna aceluiași an de șefii albanezi din Kosovo. Astfel, Ruder Finn este singura agenție de RP care a lucrat pentru cele trei părți beligerante non-sârbe pe timpul războiului.

Activitatea de RP pe care Ruder Finn a efectuat-o la cererea acestor trei entități beligerante se caracterizează – fapt mai degrabă neobișnuit în această branșă de servicii afișând o anumită banalitate – prin puternica identificare cu obiectivele clienților de care au dat dovadă în egală măsură David Finn, cât și James Harff, ambii parteneri ai Ruder Finn. Într-un interviu destinat documentarului de televiziune *De Zaak Milošević*, James Harff declara : “ Este în sângele nostru, avem Balcanii în sânge după experiențele noastre personale și profesionale.[...] Kosovo ne-a neliniștit foarte tare. [...] Trebuie să spun că am îngropat șampania când NATO a atacat în 1999. ”<sup>12</sup>

Agențiile de RP angajate de părți în război au operat, în general, cu următoarele elemente pe care le-au combinat în forma și conținutul lor: propaganda politică, activitățile de lobby-uri, gestionarea afacerilor, afacerile publice (deci comunicarea publică), consulting și spionaj.

<sup>11</sup> Jorg Becker, Mira Beham, *Operation Balkans: privatisation de la propagande et des armées*, în [www.votairenet.org](http://www.votairenet.org), consultat la 12 octombrie 2007.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

Doi dintre reputații analiști ai fenomenului RP în situații de criză Jorg Becker, Mira Beham consideră că Agențiile de RP care lucrau pentru clienții non-sârbi și-au propus obținerea următoarelor obiective conform cu angajamentele pe care și le-au luat prin contract<sup>13</sup>:

- recunoașterea de către Statele Unite a independenței Croației și Sloveniei;
- acceptarea Sloveniei ca stat progresist de tipul Europei Occidentale;
- reprezentarea sârbilor ca opresori și agresori;
- asimilarea sârbilor cu naziștii;
- formularea programului politic al albanezilor din Kosovo;
- descrierea croaților, a musulmanilor din Bosnia și a albanezilor din Kosovo ca victime nevinovate de război;
- angajarea organizațiilor non-guvernamentale, științifice și a oficiilor de strategie politică pentru realizarea propriilor obiective;
- intervenția Statelor Unite în evenimentele din Balcani;
- recunoașterea legitimă și legală a cucerii de către armata croată a Krajinei, ocupată de sârbi;
- menținerea sancțiunilor ONU împotriva Serbiei;
- o decizie favorabilă în arbitrajul relativ din orașul bosniac din Brcko;
- acuzația de genocid formulată împotriva Republicii Federale a Iugoslaviei în fața Curții de Justiție de la Haga;
- rezultate favorabile de partea albaneză la momentul tratatelor de la Rambouillet;
- plângerea împotriva lui Slobodan Milošević depusă pe lângă Tribunalul Penal Internațional de la Haga;
- stimularea investițiilor americane în statele care s-au succedat Iugoslaviei;
- diviziunea /separarea Muntenegrului.

De remarcat faptul că și sârbii, la rândul lor, au angajat agenții de RP. Acestea au urmărit nu o informare corectă a opiniei publice internaționale, ci obținerea unei imagini favorabile cât și:

- ameliorarea generală a unei imagini negative;
- ameliorarea imaginii Republicii Sârbe din Bosnia;
- angajarea organizațiilor non-guvernamentale, științifice și a oficiilor de strategie politică pentru realizarea propriilor obiective;
- stimularea investițiilor americane în Serbia;
- ameliorarea relațiilor cu Statele Unite după declarația lui Milošević;
- anularea sancțiunilor ONU.

---

<sup>13</sup> *Ibidem.*

Analizând obiectivele dar și „comenzile” cerute unor firme de RP private de către clienții crizelor din Balcani se poate conchide că aceștia doreau să obțină prin activitățile lor de RP două obiective. În primul rând, se dorea ca acestea să își facă strategiile cunoscute prin mijloace politice în societatea și opinia publică a Statelor Unite, dar și să se prezinte lucrurile într-o manieră pozitivă, adică în aceea de a desfășura activități diplomatice. În al doilea rând, acestea încercau să obțină obiective de război foarte concrete. Adesea, cele două aspecte au fost amestecate, recurgându-se la discursul despre „bad guys” (băieții răi) și „good guys” (băieții buni), omniprezent în simplificarea conflictelor armate.

În războaiele din Balcani guvernele aflate în război au putut să-și schimbe propaganda în mesaje credibile datorită agențiilor de RP și a numeroaselor lor căi de comunicație<sup>14</sup>. Rezultă din acesta o puternică omogenizare a opiniei publice în Statele Unite și în societățile occidentale în general dar, mai ales, pentru unii actori internaționali cu rol de formatori de opinie în societatea internațională cum ar fi: guvernul Statelor Unite, *Amnesty International*, *Human Rights Watch*, *Freedom House*, *United States Institute of Peace* (Institutul pentru Pace al Statelor Unite), Fundația Soros, Națiunile Unite, asociații de jurnaliști etc. De asemenea, trebuie remarcat că prin asemenea activități guvernele din Belgrad, Zagreb, Sarajevo, liderii politici ai albanezilor din Kosovo, Armata de Eliberare din Kosovo (AEK) – toți au urmărit, cu mici excepții, să obțină prin intermediul agențiilor private de RP aceeași interpretare a războaielor din Balcani. În opinia analiștilor Jorg Becker, Mira Beham, versiunea „scurtă” a acestei imagini se prezintă astfel<sup>15</sup>: sârbii au murit în nebunia naționalistă și doresc să înalțe o Serbie Mare. Slobodan Milošević, un comunist incorigibil, a devenit liderul lor și a atacat cu armata populară iugoslavă republicile și populațiile non-sârbe, făcând, astfel, loc violurilor colective, epurărilor etnice și actelor de genocid; celelalte națiuni ex-iugoslave – sloveni, croați, bosniaci, albanezi, macedoneni – erau popoare pacifiste și democratice (totuși, muntenegrenii aveau o imagine împărțită, în măsura în care erau solidari cu Belgradul, când erau percepuți ca un popor la fel de agresiv, iar când s-au despărțit de Belgrad, au devenit un popor pacifist).

Este exact imaginea 1:1 pe care agențiile de RP au propagat-o. Și este în concordanță cu propaganda părților de război ex-iugoslave non-sârbe. Guvernul croat angajase într-o manieră aproape permanentă din 1991 până în 2002 mai multe firme mari de RP, care să se ocupe în Statele Unite de interesele sale politice, economice și culturale și care au propagat o imagine pozitivă a statului. După recunoașterea încununată de succes a independenței Croației de către Statele Unite, mai exista încă o problemă politico-militară de rezolvat, în mod

<sup>14</sup> A se vedea și Cédric Rollet, *Les actions psychologiques au Kosovo, quels enseignements à tirer pour la France?*, Paris, Fondation pour la Recherche Stratégique, 2001, *passim*.

<sup>15</sup> Jorg Becker, Mira Beham, *loc. cit.*

special critică – situația sârbilor din Krajina. În acest moment, are loc pentru prima dată o combinație rezultată din activitățile unei agenții RP și o societate militară privată.

În martie 1993, biroul președintelui croat Franjo Tuđman a angajat agenția de RP *Jefferson Waterman International (Waterman Associates)* și în septembrie 1994 guvernul croat a semnat un contract cu societatea militară privată MPRI (*Military Professional Resources Inc.*)<sup>16</sup>. MPRI este una din cele câteva zeci de societăți militare private asemănătoare, care realizează antrenamentul militar și serviciile auxiliare asociate pentru guvernele străine.

După cum arată un vechi colaborator de înalt rang al serviciilor secrete, aceste programe private de antrenament au ca scop “îndeplinirea obiectivelor politicii externe a Statelor Unite” care nu pot fi realizate fără acordul explicit al Ministerului Afacerilor Externe ale SUA. Cu ajutorul acestei industrii de război private înfloritoare, guvernul Statelor Unite poate să acorde ajutor militar în orice țară fără a trebui să solicite acordul Congresului sau să dea explicații în public.

La începutul lui august 1995, unsprezece luni după semnarea contractului cu MPRI, armata croată a declanșat “Operațiunea Furtuna”<sup>17</sup> și au asaltat în doar patru zile zonele UNPA din Krajina deținută de sârbi. Era chiar acțiunea pentru care publicul american trebuia să fie pregătit într-un mod pozitiv de către firma de RP *Jefferson Waterman International*. În timp ce MPRI neagă că ar fi avut de-a face cu ceea ce s-a întâmplat cu “Operațiunea Furtuna”, experții spun că acest atac purta fără îndoială “amprenta” SUA. Nu este numai din cauza numelui “Operațiunea Furtuna”, care împrumută cu bună știință elementele de la titlatura “Operațiunea Furtuna din deșert”, a războiului din Golf din 1991, ci și anumite acțiuni care s-au derulat într-o manieră exemplară cum ar fi “producerea unui manual” a armatei Statelor Unite.

Considerăm că au dreptate acei analiști<sup>18</sup> care afirmă că în Balcani a fost un experiment în care s-au folosit activitățile desfășurate de agențiile/structurile de RP sub formă de întreprinderi de economie privată ca și unele “societăți militare”, de asemenea, sub formă de întreprinderi de economie privată. Aceste activități sunt în mod complementar în favoarea obiectivelor politico-militare ale părților beligerante. Astfel nu este doar propaganda de război cea privatizată, ci mai ales conduita de război.

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> A se vedea și Warren P. Strobel, *Late-Breaking Foreign Policy: The News Media's Influence on Peace Operations*, Washington: United States Institute of Peace, 1997, p. 100-107.

<sup>18</sup> Jorg Becker, Mira Beham, *op.cit.*, în *loc. cit.*