

Manual de curs

Asistent relații publice și comunicare

Mariana Carvalho - Responsabil formare
INDICE CONSULTING AND MANAGEMENT



UNIUNEA EUROPEANĂ



**Instrumente Structurale
2014-2020**



Cuprins

I. RELAȚIILE PUBLICE – STRATEGIE DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ.....	4
II. ORGANIZAREA SI EVALUAREA CAMPANIILOR INTEGRATE.....	9
III. TEHNICI DE RELAȚII PUBLICE	34
IV. EFICIENTIZAREA COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚIE.....	45
V. MENȚINEREA RELAȚIILOR CU MASS-MEDIA.....	58
VI. PREGĂTIREA ÎNTÂLNIRILOR DE LUCRU	67
Bibliografie	74



UNIUNEA EUROPEANĂ



**Instrumente Structurale
2014-2020**



I. RELAȚIILE PUBLICE – STRATEGIE DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

Organizațiile reprezintă grupuri sociale structurate ierarhic, constituite în vederea îndeplinirii unor misiuni și care folosesc în acest sens resurse umane, materiale și financiare. Una dintre activitățile tipice ale organizațiilor este cea de **comunicare**. Din perspectiva managementului,



comunicarea reprezintă o funcție indispensabilă a conducerii oricărei organizații. Pentru îndeplinirea acestei funcții, organizațiile abilitază anumite persoane, acestea fiind investite astfel să comunice („să vorbească”) în numele acestora.

O primă categorie a celor abilitați să comunice în numele organizației sunt persoanele care le conduc. Conducătorii, președinții, managerii, comandanții, directorii, șefii organizațiilor și instituțiilor reprezintă, prin chiar funcția pe care o ocupă, și calitatea de sursă autorizată de informații. În interiorul organizațiilor, această calitate o au toți șefii de substructuri, de secții, de birouri, de grupuri organizate de activitate. O a doua categorii de persoane abilitate să comunice sunt comunicatorii profesioniști. De regulă aceștia sunt **angajații departamentelor de relații publice, ofițerii de relații publice, sau purtătorii de cuvânt ai organizațiilor**. Ei reprezintă organizația doar din punct de vedere comunicativ, mandatul lor de reprezentare fiind totuși unul limitat.



Relațiile publice reprezintă un ansamblu coerent de măsuri și acțiuni desfășurate în vederea creării unei imagini favorabile asupra seriozității și potențialului firmei. Într-o altă definiție, relațiile publice constituie „activitatea de transmitere prin mijloacele existente de comunicare a ceea ce o firmă dorește să transmită despre ea însăși”, sau „activitatea de a crea printre oameni o stare de spirit favorabilă firmei”.

Despre **relațiile publice (PR)** se scrie mult și se comentează și mai mult în era unei societăți cucerite de comunicare. Aproape că devine inutil să mai fie argumentată necesitatea acțiunilor lor profesionalizate. Instituțiile publice, formațiunile politice, personalitățile, grupurile de interese, comunitățile etnice, mediile de afaceri, structurile militare și civile nu mai trebuie

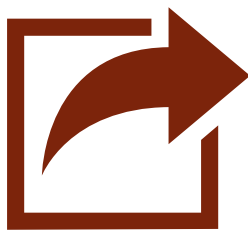


convinse de importanța creării și menținerii unor canale de comunicare cât mai eficiente cu cei din jur și cu cei pentru care acțiunea lor prezintă un anumit interes.

Paternitatea termenului de “relații publice” (Public Relations) este îndeobște atribuită lui Thomas Jefferson (1743-1826), cel de al treilea președinte al Statelor Unite, care l-ar fi utilizat într-o declarație din timpul Congresului din 1802 pentru a defini starea de spirit a cetățenilor din sânul unei comunități politice. În 1882, avocatul Dorman Eaton pronunța la “Yale Law School” o conferință ce avea drept titlu “The public relations and the duties of legal profession”, în timp ce la 1897 termenul Public Relations putea fi întâlnit în “Year Book of Railway Literature”, organ al Asociației Căilor Ferate americane. Cu toate acestea, cel mai probabil Newton Vail - președintele lui “American Telephone and Telegraph Company”, pare să fie primul dintre cei care în martie 1908 au utilizat termenul în accepțiunea sa actuală, cu ocazia prezentării unui raport anual al societății.

C.Lougovoy, D.Huisman – Traité de relations publiques, PUF, 1981

Investițiile materiale făcute pentru o imagine publică bună, internă și externă, sunt *cu mult inferioare valorii capitalului de încredere* pe care îl dobândesc cei care cheltuiesc în acest scop. Un nume bun, înseamnă oportunități superioare de cooperare, credit mai mare acordat proiectelor enunțate, sprijin cvasi-necondiționat a celor din jur în susținerea demersurilor publice în care actorii se angajează asumându-și riscuri importante de eșec.



Asadar, **relațiile publice reprezintă un efort planificat al firmei** pentru a influența atitudinile și opiniile unui grup specific de clienți, deținători de acțiuni, instituții guvernamentale sau alte grupuri de interese, utilizând cele mai diverse căi de abordare, până chiar și lobby, sponsorizare, evenimente caritabile etc.

Pe plan intern, activitățile de PR au ca obiective:

- asigurarea și menținerea unor relații de bună înțelegere, de colaborare între salariații unității, între aceștia și conducere, între salariații firmei, conducerea acesteia și sindicat;





UNIUNEA EUROPEANĂ



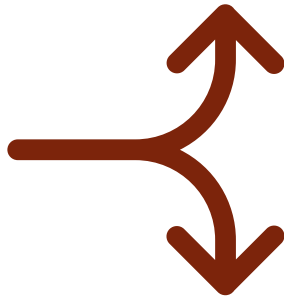
- păstrarea unor relații de colaborare bazate pe încredere reciprocă între firma în cauză și toate celelalte unități economice și sociale cu care va colabora pe orizontală și pe verticală;
- creșterea și întărirea prestigiului firmei respective, a produselor sale în rândul consumatorilor (utilizatorilor);
- cunoașterea permanentă a părerii, atitudinii publicului despre organizația în cauză.

Pe plan extern, formele concrete folosite în acțiunile de PR sunt:



- organizarea de întâlniri cu personalități de prestigiu din domeniul economic, financiar, industrial, tehnico-științific etc.;
- organizarea de conferințe de presă, acțiuni protocolare (recepții, cocktailuri);
- organizarea de acțiuni de prezentare sau demonstrații cu produsele oferite spre vânzare;
- organizarea sau participarea la simpozioane, conferințe tehnico-științifice, congrese în probleme de cercetare etc.;
- menținerea de relații pe baze bine organizate cu toate cercurile de afaceri (furnizori și cumpărători, instituții de stat, institute de cercetări-proiectări, burse de mărfuri, burse de valori, bănci comerciale, societăți de transport, etc.)

În funcție de sfera activității și interesele firmei, menținerea relațiilor amintite trebuie să aducă un aport substanțial la constituirea și alimentarea băncii de date a organizației, ca principal suport informațional al său, precum și la formarea și întreținerea în afară a celei mai favorabile imagini asupra firmei și produselor sale, întrucât activitatea de **PR se desfășoară în două sensuri:**



- de transmitere în cercul de relații vizat (persoane fizice și juridice) a tuturor informațiilor necesare promovării intereselor comerciale ale firmei;
- de obținere de la cercul de relații (clienți, furnizori, instituții etc.) a informațiilor ce prezintă interes și pot fi utile în desfășurarea activității de producție și desfacere a firmei.

În fond, **rolul relațiilor publice** în cadrul unei organizații constă în:

1. colectarea/analiza informațiilor despre modificările intervenite la nivelul publicurilor țintă, sub aspect cognitiv, doxantic și comportamental;
2. realizarea funcțiilor de “primă sursă documentară” și de “prim administrator al procesului de comunicare” dintre organizație și diferitele categorii de public;
3. coordonarea activităților de promovare a imaginii și prestigiului companiei în relațiile cu terți;
4. îndeplinirea “funcției releu” în selectarea, filtrarea și interpretarea datelor de interes pentru managementul firmei.

În legătură cu acest din urmă aspect, trebuie precizat că fără implicarea și suportul conducerii organizației, orice angajament nu depășește stadiul de bune intenții sau, în cel mai bun caz, rezumându-se la câteva broșuri, rapoarte, ori discursuri cu rol de cosmetizare a unei realități incomode. Declarațiile referitoare la scopurile, obligațiile, valorile și responsabilitățile sociale ale managerilor societății reprezintă garanțiile așteptate de către actorii implicați în realizarea campaniei de PR. Valoarea lor constă îndeosebi în faptul că asigură vizibilitate și credibilitate angajamentelor organizației, dar și în crearea unei atitudini pozitive în rândul propriilor salariați și a partenerilor de afaceri.

Relațiile publice au rol important în procesul decizional al unei organizații, iar acest lucru nu privește exclusiv “ceea ce trebuie să comunice o instituție”, dar și “ceea ce trebuie să facă” aceasta. Fără îndoială, acțiunea organizațională și modul în care ea se realizează practic, revine în sarcina managementului economic propriu-zis, dar responsabilitatea gestiunii



„imaginei” întreprinderii, grupului sau organizației revine prin excelență unui specialist în relații publice. Acesta - acolo unde această responsabilitate este prevăzută în structura organizatorică a instituției -, trebuie să valorifice orice informație, orice realizare notabilă a firmei sau leadership-ului, orice eveniment de interes intern ori extern din viața acesteia în scopul creșterii credibilității și respectabilității publice a firmei sau a liderului său. Dacă nu există rezultate la nivelul instituției și, mai ales, la nivelul deciziilor importante ale managementului său, departamentul de PR se află într-o mare dificultate. Mai precis, *activitatea de relații publice nu poate inventa ceea ce nu există în realitate, ea poate cel mult să potențeze și să amplifice doar ceea ce este mai puțin cunoscut și apreciat dintr-o anumită realitate.*



Până prin anii '60 rolul relațiilor publice se rezuma doar la stabilirea modalităților și conținuturilor comunicării. Începând cu anii '80, rolul lor s-a extins și asupra tipurilor și modurilor de acțiune organizațională. Tehnologiile informatizate ale comunicării (TIC) au conferit un plus de eficiență raportului dintre mesaj și comportament, în sensul reducerii distanței între emitent și receptor. Aceasta înseamnă că *ceea ce comunică o organizație*, devine aproape instantaneu sinonim cu *ceea ce face aceasta*. Conform unei zicale mai vechi, “faptele spun mai mult decât vorbele”, dar despre faptele unei organizații se știe doar *atât cât se spune* despre ele.



UNIUNEA EUROPEANĂ



II. ORGANIZAREA SI EVALUAREA CAMPANIILOR INTEGRATE

Campaniile de relații publice reprezintă o activitate de conducere, cu caracter permanent și organizat, prin care firmele comerciale, instituțiile, grupurile, cu caracter privat sau public, urmăresc să câștige și să mențină înțelegerea, simpatia și susținerea celor cu care astfel de organizații au sau ar putea avea de-a face: în acest scop, ele vor trebui să practice o largă informare și să-și adapteze pe cât posibil propriul comportament încât să obțină o cooperare mult mai eficientă din partea celorlalte instituții, persoane sau grupuri, cu condiția de a ține efectiv seama de interesele reciproce.

Ideea continuității acțiunii de relații publice se concretizează în proiectul unor campanii sistematice, de durată și unitare sub aspect metodologic. Durata demersului relaționist influențează nemijlocit dimensiunea strategiilor, nivelul receptării publice a mesajelor, calitatea și stabilitatea vectorilor comunicaționali utilizați, precum și performanțele intrinseci ale proiectului de PR propriu-zis.

Pe de o parte, continuitatea activităților de relații publice privește caracterul lor stabil și instituționalizat la nivelul fiecărui actor cu relevanță publică, iar pe de altă parte, aceiași continuitate se referă la depășirea situațiilor de criză intervenite în comunicarea dintre actor și mediul de referință al acțiunii sale.

O intervenție oricât de promptă a purtătorului de cuvânt, un comunicat de presă oricât de bine conceput și promovat în spațiul public ori un eveniment construit special după toate regulile relaționiste, nu pot produce peste noapte o schimbare radicală a percepției publice.



Este nevoie de reveniri, repetări și precizări suplimentare în stare să acrediteze treptat, dar sigur, o nouă relație publică, mai conformă cu realitatea și cu așteptările clientului.

Din perspectiva efectelor obținute, campaniile de relații publice au drept caracteristică esențială durabilitatea imaginii, faptul că fixează în timp percepția publică privitoare la o firmă sau personalitate, iar sensul acțiunii lor nu poate fi decât în avantajul celor care le recunoaște valoarea și importanța socială. Nici chiar cele mai celebre firme și companii nu pierd ocazia de



a reveni în atenția opiniei publice, a clienților și a partenerilor de afaceri. În permanență se fac cheltuieli de promovare a unei bune imagini și a unor bune raporturi cu societatea, menținând și creând noi canale de comunicare pentru a întreține o percepție favorabilă cu privire la activitatea și reușitele lor organizaționale sau personale. Până la urmă, totul se reduce la o construcție și reconstrucție a identității instituționale (corporate image) pentru care se alocă bugete importante de timp și bani.

Este importantă reamintirea la intervale egale, bine gândite într-o strategie de campanie de PR, că instituția există, că ea activează la fel ca și până atunci și că – cel puțin în privința unor eventuale probleme de ordin managerial sau financiar -, ea are capacitatea de a le controla și



depăși. Numai cuvintele bine cântărite câștigă puterea și fac istorie, sens în care comunicarea reprezintă ipostaza cea mai subtilă a forței de a domina pe cei din jur. Naturalitatea conduitei, ținuta imperturbabilă și continuitatea mesajului promovat în spațiul public sunt infinit mai credibile decât focurile

de artificii și baloanele colorate lansate spre cer...

Orice campanie de relații publice implică o **strategie** și o administrare inteligentă a imaginii organizației sau a liderului. Din acest punct de vedere, dimensiunea corporativă a strategiei se raportează la scopurile generale și la direcția spre care sunt îndreptate funcțiile operaționale ale organizației.



Strategia poate fi definită ca determinare pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei instituții, în raport de care sunt fixate durata acțiunii și resursele ce trebuie alocate în vederea atingerii acestor obiective și scopuri.



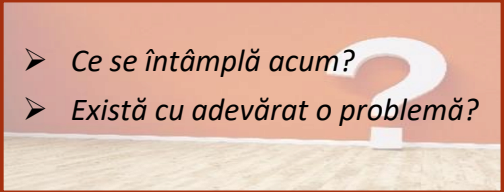
Fără îndoială, pentru a implementa o campanie de PR este nevoie de un **plan de acțiune**. Pentru a-l întocmi trebuie ca întotdeauna să se plece de la formularea unui proiect și de la o perspectivă asupra viitorului în funcție de care sunt adoptate termenele de realizare și bugetele necesare atingerii acestor



obiective. În ceea ce privește activitățile prevăzute în cadrul planului și a strategiei, acestea nu pot avea alt suport decât situația prezentă, iar determinarea și analizarea ei se face prin metode și tehnici specifice. Fără o cercetare prealabilă a universului în care evoluează clienții, instituționalizați sau neinstituționalizați, ai firmelor specializate în furnizarea de servicii de relații publice, este practic imposibil de a diagnostica natura problemei care a generat criza de imagine pe care aceștia o pot acuza la un moment dat.

Primul pas în derularea campaniei de PR îl reprezintă **definirea problemei**. Sub acest aspect, activitățile relaționiste și-au concentrat atenția spre amenințările exterioare la adresa organizației, grupului sau a persoanei. În realitate, **relațiile publice țin de procesul de schimbare și de rezolvare a problemelor de imagine** pe care le acuză o instituție sau o persoană. Pentru a da o rezolvare acceptabilă unor asemenea cerințe, practicienii campaniilor de PR utilizează teoria și resursele disponibile într-un **proces de soluționare a problemelor** cuprinzând patru pași:

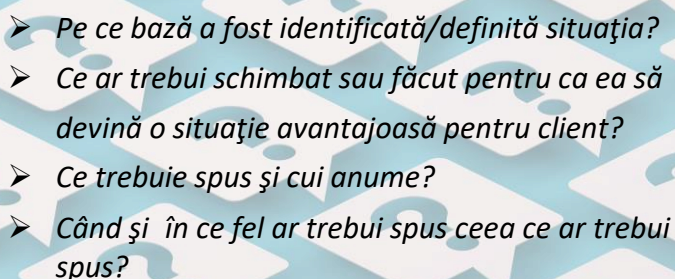
1. *definirea problemei* (oportunitate), constând în căutarea unui răspuns adecvat întrebărilor:

- 
- *Ce se întâmplă acum?*
 - *Există cu adevărat o problemă?*

Acest prim pas implică verificarea și monitorizarea cunoștințelor deja existente, a opiniilor, atitudinilor și comportamentelor celor implicați în și afectați de acțiunile întreprinse de organizație.

2. *planificarea și programarea*, reprezentând activități prin care se încearcă un răspuns la o serie de interogații ce intervin în debutul oricărui demers relaționist:

Datele identificate în prima etapă devin suport factual al deciziilor privitoare la publicul țintă al campaniei de PR, la obiectivele programului, a tacticilor și strategiilor de comunicare adoptate.

- 
- *Pe ce bază a fost identificată/definită situația?*
 - *Ce ar trebui schimbat sau făcut pentru ca ea să devină o situație avantajoasă pentru client?*
 - *Ce trebuie spus și cui anume?*
 - *Când și în ce fel ar trebui spus ceea ce ar trebui spus?*



Nu de puține ori situația critică reclamă transformarea acestor date în sursă principală a politicilor ori programelor de acțiune inițiate de organizație.

3. acțiune și comunicare, fiind etape ale procesului de refacere a comunicării publice care trebuie să dea răspuns întrebărilor:

- *Cine sunt cei care trebuie să acționeze și să comunice?*
- *Unde ar trebui să se acționeze și/sau să se comunice?*

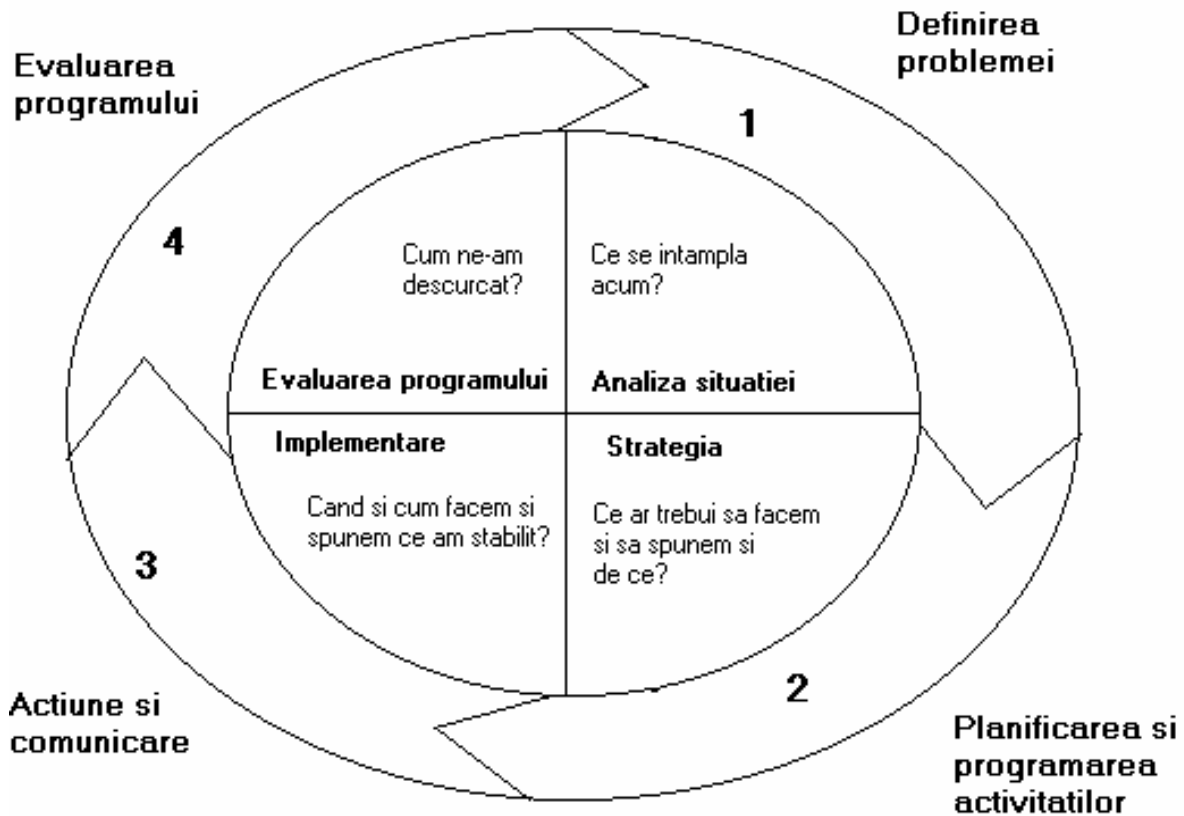
Acest pas presupune aplicarea propriu-zisă a programului de PR conceput în vederea atingerii obiectivelor campaniei.

4. evaluarea programului, făcând apel la o retorică interogativă de genul:

Pornind de la evaluarea sistematică a acțiunilor prevăzute în programul campaniei se procedează fie la “corecții periodice” sau “din mers” a comunicării publice (ad-tracking), fie la evaluări finale ale demersului relaționist (*ad-testing*).

- *Cum se prezintă situația în final?*
- *În ce fel și cu ce costuri a fost depășită/ameliorată situația inițială?*

În prima variantă se urmărește optimizarea mesajului, iar în cea de a doua variantă se are în vedere validarea practică a proiectului relaționist derulat în timpul campaniei



Cei patru pași ai procesului de PR

Merită subliniat faptul că fiecare pas dintre cei menționați este la fel de important întrucât diagnoza, planificarea, implementarea și evaluarea sunt etape care se întrepătrund în cadrul unui proces dinamic, continuu și ciclic.

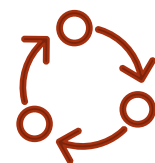
Analiza situației. Definirea problemei

Pentru a reuși o campanie de succes este necesară o prealabilă cunoaștere a contextului social, economic, axiologic și instituțional, iar acest lucru nu se poate realiza decât apelând la **metodă** și la **expertiză**.



Monitorizarea mediului social nu reprezintă doar primul pas al unui demers strategic eficient, ci însuși suportul planificării acțiunilor din timpul campaniei de PR. O ilustrare elocventă a acestei cerințe de ordin metodologic o constituie fabula elefantului și a celor șase orbi: fiecare din cei șase nevăzători atinge o altă parte a elefantului și va oferi o descriere personală a pahidermului, bazându-se exclusiv pe informația astfel obținută. Cel care atinge trompa elefantului va spune că elefantul este un fel de șarpe, în timp ce un altul care, atingând doar unul dintre picioarele elefantului, va susține că acesta seamănă mai curând cu un copac. Descrierile de acest fel pot continua în același mod cu fiecare dintre cei șase orbi astfel încât, în final, fiecare dintre ei va avea dreptate într-o măsură mai mare sau mai mică, după cum la fel de bine niciunul nu va reda corect animalul cercetat. Prin comparație, în absența unei evaluări metodice a situației problematice, agenții relaționiști ajung inevitabil la caracterizări improprie ale mediului generator de criză, nu foarte diferite de cele ale celor șase orbi.

Experiența a demonstrat că, de fiecare dată când această etapă a campaniei a fost superficial tratată sau, pur și simplu, eliminată, soluțiile formulate la situația de criză au fost defectuoase și irelevante din perspectiva cauzelor reale care au provocat-o. Cercetarea și analizele pe baza datelor empirice au rolul de a fundamenta, faptic și teoretic, propunerile de depășire a crizei de comunicare în care a ajuns organizația, grupul sau personalitatea. De aceea, nu este deloc exagerată pretenția de a dispune fie de un buget optim alocat campaniei, fie de o competență metodică și metodologică recunoscută.



Potrivit acestor exigențe, **cercetarea prealabilă a mediului social poate fi definită ca un efort necesar de culegere a informațiilor**. Pe baza datelor pe care le aduce în atenția specialistului în PR, se obțin caracterizări diferite ale situației și elementele unei înțelegeri corecte a acesteia.

Receptivitatea la semnalele ce vin din exteriorul instituției dau o primă reprezentare asupra caracteristicilor imaginii sale publice, a modului în care ea s-a impus pe plan economic și social, a gradului de simpatie pe care o inspiră mediului în care se manifestă sau a stilului de a



comunica informații despre activitatea pe care o desfășoară. Din acest punct de vedere, *ascultarea sistematică* trebuie înțeleasă ca o modalitate de cercetare în cadrul programului de relații publice, cu precizarea că ea este în același timp și o *ascultare activă*.

Prezentarea problemei reprezintă o descriere concisă a situației, adesea exprimată într-o frază concisă ori un paragraf scurt.

Analiza situației conține toată informația de fond necesară pentru a ilustra sensul prezentării problemei, făcând posibilă astfel definirea clară a acesteia.

Spre deosebire de aceasta, **analiza situației** este o "colecție" de date referitoare la tot ceea ce se știe despre situația avută în vedere: evoluția sa, factorii care o influențează, actorii intra-organizaționali și extra-organizaționali implicați sau afectați de această situație.

Cel mai adesea, **analiza situației** se concretizează în ceea ce practicienii numesc "dosar de fapte" (*facts book*), care conține o prezentare sintetică a problemelor generatoare de criză și a informației relevante cu privire la ascendențele sale "istorice". În mod curent ea constă din redactarea unui *Raport de situație* care cuprinde un rezumat la *timpul prezent* a datelor cele mai importante despre percepția publică a organizației, redactate în *termeni cuantificabili* care răspund unor întrebări punctuale formulate de agentul relaționist.

- *Care este sursa problemei?*
- *Unde se află această problemă?*
- *Cum a devenit aceasta o problemă?*
- *Cine sunt cei implicați sau afectați de această problemă?*
- *Cum sunt ei implicați sau afectați de problemă?*
- *Din ce motiv problema prezintă interes pentru organizație și publicurile sale?*

Trebuie menționat, totuși, că prezentarea problemei nu presupune automat și oferirea soluțiilor așteptate sau o identificare promptă a celor responsabili de situația în care a ajuns organizația. Altminteri, programul de PR nu ar mai fi decât o formă prestabilită de acțiune, limitând șansele de a valorifica eficient informațiile obținute după etapa cercetării preliminare a cauzelor care au declanșat criza. Atunci când se procedează astfel, comportamentul "clasic"

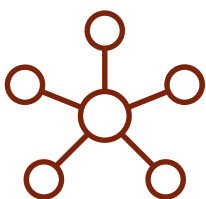
al celui ce formulează greșit problema constă în emiterea unei judecăți apodictice, cu valoare de sentință: *“Avem de a face cu o problemă de comunicare.”* Eroarea unei asemenea inferențe constă în inversarea premisei cu concluzia, omițându-se aspectul deosebit de important, conform căruia *însăși comunicarea face parte din soluția problemei*, fiind incorect identificată drept problema în sine. Pentru a fi evitate asemenea confuzii, de obicei, analiza situației este structurată pe două secțiuni, cuprinzând un inventar separat de *factori interni* și de *factori externi*, care surprind aspecte specifice ale crizei:

1. Factori interni



Când se iau în calcul factorii interni, în realitate, sunt vizate acele aspecte care definesc situația problematică a unei organizații. Datele de referință considerate sunt deciziile și politicile organizaționale, procedurile și acțiunile susceptibile să provoace criza de comunicare și de reprezentare publică în care s-a ajuns. Analiza situației debutează, în consecință, cu observarea și evaluarea percepțiilor, a conduitei actorilor cheie, a structurilor și proceselor relevante din cadrul diverselor segmente organizaționale, toate abordate din perspectiva problemei și a istoricului acesteia. Prioritară este realizarea unui *audit al comunicării (communication audit)*, constând dintr-o documentare sistematică asupra circuitelor informaționale, interne și externe, ale organizației. Este, practic, un test al cărui scop este acela de a înțelege mecanismele procesului comunicațional, potrivit intențiilor și finalităților urmărite prin intermediul relațiilor publice. În felul acesta, managementul organizațional are posibilitatea de a evalua *cum, ce și cui i se comunică*, din care să tragă o concluzie pertinentă cu privire la *ceea ce se știe - în interior și în exterior -, despre activitatea instituției și, mai ales, în privința a ceea ce ar trebui făcut de acum înainte* sub acest aspect.

2. Factori externi



Când situația problematică este definită, iar cauzele care i-au dat naștere cunoscute, nu mai rămâne de aflat decât cine sunt responsabili de această situație, în ce măsură suntei implicați și asupra cui se repercutează în mod deosebit efectele sale negative. Din acest punct de vedere, inventarierea aspectelor pozitive și negative din activitatea de ansamblu a organizației



rămâne calea cea mai sigură de a discerne asupra măsurilor ce se impun pentru a-i corecta în bine imaginea publică.

O preocupare specială în această etapă o reprezintă culegerea datelor semnificative despre partenerii din afară ai organizației, despre colaboratori, acționari, clienți, furnizori, etc., pentru a afla de la aceștia *ce anume și cât știu* în legătură cu problema apărută la nivelul organizației, despre felul în care o percep ei în exterior și cum intenționează să se implice pentru a o depăși. În aceasta constă cea mai mare parte a cercetării întreprinse de agenții relaționiști la începutul unei campanii de relații publice, făcând efortul de a **corela factorii interni și pe cei externi într-un model explicativ coerent**, care să ofere soluții eficiente de acțiune practică.

Factorii interni	Factorii externi
1. Prezentarea obiectivelor organizației, regulament, istoric, structură;	1. Decupaje din presa scrisă și jurnalul de întreprindere cu privire la situația problematică;
2. Liste, biografii și fotografii ale managerilor, membrilor CA;	2. Rapoarte, transcripturi, printuri și înregistrări video-magnetice preluate din emisiunile de radio și televiziune;
3. Prezentarea istoricului unor servicii, programe, produse ale organizației;	3. Analiza de conținut a discursului mediatic;
4. Date statistice despre resurse, buget, personal, vânzări, profit, acționari etc.	4. Lista canalelor mediatice, a jurnaliștilor, moderatorilor de <i>talk-show</i> -uri, publiciștilor și a redactorilor care difuzează informații despre situația problematică a organizației;
5. Politici manageriale legate de situația problematică a organizației.	5. Liste cu informații despre persoane și grupuri care au poziții, preocupări și interese comune cu organizația în privința situației problematice;
6. Prezentarea poziției adoptate de conducerea organizației față de situația problematică;	6. Liste cu informații despre persoane și grupuri ostile poziției, preocupărilor și intereselor organizației în privința situației problematice
7. Prezentarea modului în care acționează organizația pentru a face față situației problematice;	7. Rezultate ale cercetărilor și sondajelor de opinie referitoare la organizație și situația problematică;
8. Prezentarea listei și a poziției acționarilor organizației;	8. Calendarul evenimentelor speciale și a datelor importante pentru organizație vs.
9. Lista canalelor de comunicare bi-univocă din interiorul organizației.	

- situația problematică;
9. Lista agențiilor guvernamentale, a juriștilor și a altor oficiali cu atribuții reglementative care ar putea prezenta soluții concrete de rezolvare a situației problematice;
10. Extrase și copii ale reglementărilor, legilor, hotărârilor etc., apărute în diverse publicații guvernamentale ori în raporte și documente relevante;
11. Copii ale comentariilor publicate pe teme apropiate celor conținute în situația problematică;
12. Lista lucrărilor de referință și locul unde se află acestea în organizație.



Analiza detaliată a *factorilor interni și externi* ai situației problematice contribuie la culegerea informațiilor relevante despre *nodurile de imagine* asupra cărora trebuie intervenit pentru a îmbunătăți procesul comunicării dintre managementul firmei și mediul organizațional intern, pe de o parte, și dintre structura organizațională și sistemul colaborărilor sale externe, pe de altă parte. Ea constă din identificarea sistematică și obiectivă a punctelor tari (*strengths*) și a punctelor slabe (*weaknesses*) ale organizației, precum și a oportunităților (*opportunities*) și amenințărilor (*threats*) care pot fi gestionate favorabil în interesul instituției.

Așa numita *analiză a celor patru factori* (SWOT Analysis) este utilizată pentru a descoperi corelațiile și implicațiile ascunse ale situației problematice, evaluând actorii și forțele ce se înfruntă pe “câmpul de luptă”. Pe baza concluziilor ce se desprind din observarea atentă a



situației, pot fi gândite diferite **strategii de companie**. Cea mai eficientă va trebui să răspundă pozitiv diverselor variante ce rezultă din combinarea celor patru factori explicativi ai analizei:

1. **PT&O** – strategii construite pornindu-se de la punctele tari (PT) ale organizației, profitând de oportunitățile (O) oferite de mediul extern;
2. **PT&A** – strategii construite pe baza punctelor tari (PT) ale organizației, ținând cont de



- amenințările (A) venind din mediul extern;
3. **PS&O** – strategii care încearcă să minimalizeze punctele slabe (PS) ale organizației, dar profitând de oportunitățile (O) venind din mediul extern;
 4. **PS&A** – strategii care încearcă să minimalizeze atât punctele slabe(PS) ale organizației, cât și amenințările (A) existente la adresa acesteia.

Evaluarea critică a fiecărei variante în parte și supunerea tuturor unei analize comparative, furnizează departamentului de relații publice al organizației datele necesare formulării unei bune strategii de campanie.



Strategia. Planificarea și programarea activităților

Managerii proiectează asupra activității de RP un munte de speranțe cu privire la credibilitatea firmei, a relațiilor cu angajații și partenerii externi sau în ceea ce privește capacitatea de a identifica diversele oportunități și amenințări care pot afecta interesele companiei.

Conducerea se așteaptă ca departamentul de RP să vegheze asupra prestigiului organizației cel puțin la fel de bine cum acționează ea în alte direcții de interes pentru firmă, obținând realizări ce pot servi consolidării acestui prestigiu. Pe scurt, specialiștilor în RP li se cere cel mai adesea să protejeze valorile importante ale companiei, între care numele și prestigiul constituie o prioritate. Rezultatele pe care le poate obține în final și cel mai ingenios agent relaționist depind, în mare măsură, de prestigiul organizației, de cota sa de piață, de capacitatea sa de a atrage și păstra angajați de valoare, de atractivitatea serviciilor și produselor sale, de autonomia și libertatea de care dispune pentru a-și atinge scopurile, de numărul și cota de piață a acțiunilor aflate în circulație sau de reputația acționarilor săi.

“Dacă vrei ca oamenii să aibă o foarte bună părere despre organizația ta, atunci aceasta trebuie să fie o prioritate pentru care să fii dispus să aloci atât timp, cât și bani, una pentru care stabilești un anumit buget așa cum stabilești unul pentru oricare alt aspect al afacerii tale... Poate dura ani de zile până să dobândești prestigiu și numai o clipă pentru a-l distruge.”

Davis Young – *Building Your Company's Good Name*, 1996, p.12.

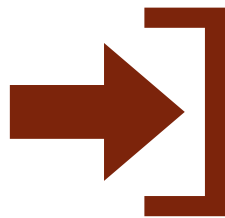


Procesul de **planificare strategică** reprezintă o preocupare specială a managementului, fiind încredințată de regulă departamentelor interne de marketing și de PR.

Dimensiuni ale planificării strategice

1. *Stabilirea aspectelor concrete și de detaliu prin care vor fi atinse obiectivele demersului general al campaniei de PR;*
2. *Definirea modalităților de participare și implicare efectivă a managementului firmei în desfășurarea campaniei;*
3. *Adoptarea tacticii de acțiune (ofensivă/defensivă) în perioada derulării campaniei;*
4. *Selectarea temelor dominante ale campaniei și a modalităților de comunicare publică.*

Pentru a fi eficace și a rămâne loială scopurilor sale, o **campania de RP** trebuie să respecte o procedură de lucru în câteva etape:



1. definirea precisă a obiectivelor urmărite de campanie;
2. analiza ofertei organizației și concepția preliminară a mesajelor relevante pentru atingerea obiectivelor;
3. alocarea unui buget (bani, timp, resurse umane) destinat să acopere costurile și eforturile de orice natură implicate în derularea campaniei;
4. alegerea și definirea publicului-țintă, după monitorizarea mediului de afaceri și investigarea segmentului de public căruia îi este destinat mesajul;
5. selectarea corectă a acelor media (suporturi, canale) și evenimente prin care se vor difuza mesajele ce urmează a fi văzute, citite sau auzite de publicul-țintă;
6. producția mesajelor, în conținutul și forma adecvate publicului-țintă și imaginii dorite pentru organizație, marcă, persoană, produs, serviciu;
7. alcătuirea unui plan media (media-plan și timing), adică programarea în timp a campaniei RP, cu grafice de eșalonare calendaristică a evenimentelor și alocarea lor pe diversele media antrenate în campanie (media-plan);
8. urmărirea și controlul respectării planului media, pentru a interveni la timpul și locul potrivit, cu ajustările și corecțiile necesare și oportune.



De cele mai multe ori departamentele de PR practică un așa numit “management bazat pe **obiective**” (*management by objectives - MBO*). Este vorba de aplicarea sistematică a unui set de tehnici manageriale de către conducerea firmei prin care se urmărește caracterizarea situației generale a companiei (analize, evaluări, interpretări a rezultatelor privitoare la organizație) și, pornind de aici, să se treacă la proiectarea scopului acțiunii de relații publice. Pentru aceasta trebuie stabilite mai întâi **obiectivele generale** și **specifice** ale demersului relaționist, *criteriile de selectare a strategiei și tacticilor folosite, modalitățile de monitorizare a programelor de măsuri* adoptate de *board*-ul echipei însărcinate cu responsabilitatea campaniei de PR, precum și a performanțelor obținute în atingerea scopului propus (impact, efecte, atitudini).

Experiența aplicării MBO dovedește că, în practică, acțiunea de relații publice se structurează pe două planuri distincte, care privesc:

- a) *obiectivele*, referitoare la suma informațiilor, opiniilor și comportamentelor relevante (*key results*), despre fiecare segment de public în parte;
- b) *efectele* (cognitive, persuasive, simbolice, socializante) rezultate în urma îndeplinirii obiectivelor strategice fixate la debutul campaniei.

Din acest punct de vedere, *relațiile publice* sunt parte integrantă a MBO, respectiv a efortului general al organizației, implicând fiecare sector de activitate (departament, serviciu, atelier) și persoană investite cu responsabilități de execuție și decizie din cadrul firmei.

Mobilizarea resurselor materiale nu reprezintă o măsură suficientă pentru a atinge scopul demersului relaționist, atât timp cât RU nu sunt antrenate efectiv în realizarea obiectivelor și scopurilor urmărite. Cunoașterea acestor obiective este prioritar necesară întrucât:

- *orientează acțiunea strategică și legitimează tacticile folosite în campanie;*
- *fixează reperele axiologice și motivaționale a celor care aplică programul;*
- *definesc criteriile de monitorizare a evoluției acțiunii de PR;*
- *servesc procesului de evaluare finală a impactului campaniei.*

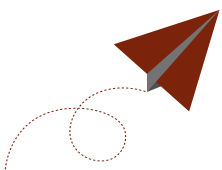


În ceea ce privește claritatea obiectivelor (*Ce se urmărește? În ce ordine a priorităților? Cât timp va dura acțiunea?*), aceasta derivă din însuși modul exprimării lor, respectiv din modul utilizării unor elemente discursive în formularea lor:

1. poate fi *un verb* care descrie scopul urmărit: “a crește”, “a scădea” sau “a menține”;
2. poate fi o *sintagmă a acțiunii*: “ce trebuie aflat?” (știut, cunoscut), “ce/cum percep angajații/colaboratorii?” (predispoziții) și “ce/cum se acționează?” (conduite);
3. poate fi o *specificare a intenției de schimbare*: lentă/rapidă, radicală/moderată, completă/parțială etc.;
4. poate fi un *enunț al duratei acțiunii*: “când vor fi atinse obiectivele/scopurile?”.

Din acestea rezultă că *obiectivele* și *efectele* dau nota particulară a planului de relații publice și conferă identitate misiunii inițiate de organizație în spațiul public. Ele trebuie integrate organic în acest plan, iar dezvoltarea sa urmează etape precise de aplicare, cu respectarea unui program riguros de măsuri, în pași bine gândiți de agentul relaționist.

Categoriile de **public țintă** ale planului de relații publice reprezintă acele segmente ale opiniei publice care manifestă un interes specific și sporit față de activitățile organizației. De regulă, aceste categorii de public sunt: potențialul de resurse umane al organizației, rezerva de resurse umane, clienții și beneficiarii nemijlociți ai organizației, diferite categorii de specialiști (în funcție de specificul organizației), alte categorii de public care pot manifesta interese conjuncturale în raport cu organizația.



Pentru a fi cu adevărat utilă, o definiție a **publicului țintă** trebuie să precizeze felul în care sunt implicate sau afectate diferitele categorii de actori de situația problematică a firmei, respectiv modul în care aceștia percep și reacționează la situația dată.

În consecință, o asemenea definiție derivă chiar din situația particulară pentru care este



conceput programul de PR, iar criteriile de diferențiere folosite sunt și ele dependente de natura obiectivelor și a scopului de campanie urmărit:

- *caracteristici geografice* – mediu de rezidență;
- *caracteristici demografice* - vârstă, sex, venituri, stare civilă, educație etc;
- *putere convertită/camuflată* – moduri de exercitare a dominației simbolice;
- *caracteristici de status* – influență și conduite adoptate în funcție de poziția socială deținută în cadrul universului de referință;
- *caracteristici reputaționale* – prestigiu datorat percepției publice a însemnelor simbolice de personalitate (persoane influente, cu relații, recunoscute public...);
- *caracteristici instituționale* – calitatea de a fi membru al unei organizații, club, asociație, lobby, grup de interese;
- *caracteristici funcționale* - rolul avut în derularea procesului decizional.

În raport de felul în care sunt implicate și de cum reacționează diferitele categorii de actori la situația problematică a firmei, respectiv de modul în care acestea cunosc, înțeleg, simt și participă în vreun fel la această situație, pot fi identificate:



1. *non-publicuri* – actori care nu au nici o legătură cu situația problematică a firmei;
2. *publicuri latente* – actori care nu se regăsesc în mod explicit în conținutul problemelor cu care se confruntă organizația ori cu anumite aspecte din existența ei cotidiană;
3. *publicuri conștiente* – actori care conștientizează implicarea lor în situația problematică a firmei, dar nu și-au definit clar poziția în raport cu aceasta;
4. *publicuri active* – actori care comunică și se organizează pentru a face ceva în legătură cu situația problematică a firmei.

Fiecăreia dintre aceste categorii de public trebuie să i se adreseze un mesaj compatibil cu accesibilitatea sa culturală, cu valorile sale specifice, cu stilurile preferate de comunicare și interesele pe care le are la un moment dat. În consecință, prin ipoteza de lucru a planului de



campanie trebuie să fie luate în calcul diferitele tipuri de mesaj pentru fiecare tip de public în parte.

Implementare. Acțiune și comunicare



Un **plan eficient de acțiune** condiționează reușita campaniei, iar realizarea obiectivelor și scopurilor propuse de managementul organizațional revine în sarcina unui responsabil sau a unui colectiv desemnat în mod expres cu astfel de atribuții.

Aceștia se vor ocupa în mod special de coordonarea acțiunilor, vor monitoriza aplicarea măsurilor aprobate în cadrul departamentului de relații publice și vor informa periodic asupra stadiului de îndeplinire a obiectivelor prevăzute în program și a schimbărilor apărute în urma desfășurării campaniei. Eficiența acestora depinde de eficiența cu care acționează persoana sau echipa însărcinată cu conducerea demersului relaționist.

În acest sens, pregătirea planului de acțiune este o întreprindere dificilă prin ea însăși, întrucât pentru a ști ce urmează să fie făcut este necesară o reprezentare mentală a întregului scenariu din care nu trebuie să lipsească piesele și actorii principali ai viitoarei campanii.

Etapele planului de acțiune

- A. *Programarea activităților* (stabilirea succesiunii actelor și evenimentelor planificate)
↓
- B. *Fixarea graficului de timp* (stabilirea duratei activităților planificate și a calendarului deevenimente)
↓
- C. *Stabilirea bugetului* (determinarea nivelului cheltuielilor și a resurselor financiare disponibile sau atrase)
↓
- D. *Definirea responsabilităților și a responsabililor* (atribuirea competențelor și răspunderilor)
↓
- E. *Evaluarea-Revizuirea-Ajustarea acțiunii* (testarea și aplicarea corecțiilor necesare pe parcursul campaniei).



Comunicarea și acțiunile relaționiste nu sunt scopuri în sine, ci numai mijloace necesare de realizare a **obiectivelor fixate ale campaniei**.

Modalitatea de a orienta discursul relaționist spre o anumită receptare a mesajului nu este concentrată într-o rețetă infailibilă. Pentru unii efectul maximal al unui mesaj poate fi obținut printr-o direcționare foarte precisă a acestuia spre anumite persoane, grupuri sau colectivități bine definite, în timp ce alții consideră că metoda riscului minim de a da greș constă în diseminarea mesajului sub forma “norului de alică”. În felul acesta, certitudinea de a fi atins ținta crește considerabil, chiar și în condițiile în care mesajul are toate șansele să atingă și segmente de public mai puțin sau deloc relevante pentru organizație.

Cu toate acestea, nici după acumularea unei experiențe destul de bogate în privința „celui mai bun procedeu de acțiune”, nu se poate, totuși, vorbi despre existența unui model standard al diseminării mesajelor la nivelul diferitelor categorii de public. Elmö Roper a avansat o ipoteză interesantă în acest sens, pe care exprimat-o sub forma unei așa numite “*teorii a cercurilor concentrice*”, potrivit căreia mesajele ajung la public într-un ritm destul de lent, foarte asemănător *procesului de osmoză*. Concret, mesajele se propagă radial, dinspre marii formatori de opinie către un auditoriu stratificat și relativ eterogen alcătuit din publicuri inerte sau active, conștiente sau semiconștiente, latente sau manifeste.



O asemenea teorie are ca fundament ipoteza conform căreia realitatea socială cunoaște un proces accentuat de clivare și stratificare, confirmând o dată în plus, rolul pe care îl au liderii de opinie în cadrul acțiunii de relații publice. Aceștia reprezintă veritabile “relee de multiplicare” a mesajului la diferite paliere de competență lingvistică și culturală ale societății.

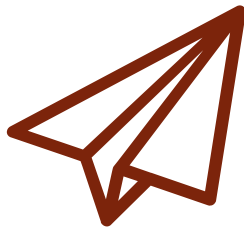


Dimensiunea comunicațională a activităților de PR presupune influențarea cunoștințelor, opiniilor și acțiunilor unor categorii bine determinate de public. O astfel de acțiune nu este deloc simplă. Sintagma că lumea este mult mai dispusă să “audă”, decât să “asculte” ceea ce se comunică, este tot mai mult acreditată de realitate. Sub acest aspect, procesul diseminării mesajului înregistrează suficiente “pierderi” pe traseu, fiind influențat de numeroase surse de “bruijaj”.



De la diseminarea mesajului, la acceptarea și internalizarea sa este un drum destul de complicat care depinde de contextul comunicării, de personalitatea destinatarilor, de expectanța și interesele pe care le au actorii vizați în procesul comunicării. Este un traseu care se parcurge în etape și care pune în discuție atât poziția celui care comunică, dar și a celui care receptează.

Relațiile publice trebuie să recurgă la tehnici adecvate de reducere a “disonanței” dintre cele două poziții folosindu-se de canale de comunicare compatibile tipului de audiență vizată, de surse credibile ale discursului, de tipuri de limbaj familiare publicurilor și de retorici speciale



care stimulează conduitele pozitive urmărite de autorii mesajelor. Eliminarea deosebirilor dintre poziția ideologică exprimată de mesaj și aceea adoptată de publicurile țintă reprezintă un alt aspect ce nu trebuie neglijat în cadrul procesului de comunicare, la fel cum foarte importantă este și crearea impresiei că poziția celui care comunică nu

diferă semnificativ de aceea a majorității celor care formează audiența mesajelor transmise. Uneori pentru a reuși în acest demers se impune însăși modificarea mesajului pentru a răspunde cât mai deplin așteptărilor exprimate de publicurile țintă. Concordanța dintre ceea ce presupun comunicatorii că așteaptă audiența din partea lor, și ceea ce așteaptă cu adevărat aceasta de la ei, poate fi definită în funcție de diferite criterii de analiză:

1. în funcție de *impactul mesajului* – sunt vizate numărul de persoane afectate, amploarea consecințelor, claritatea legăturii dintre cauză și efect, caracterul imediat al efectului;
2. în funcție de *proximitatea situației de criză* – vizează gradul în care audiența se simte afectată sau amenințată de situația problematică a firmei;
3. în funcție de *perisabilitatea informației* – vizând actualitatea datelor și cunoștințelor despre organizație, din punctul de vedere al audienței;
4. în funcție de *proeminența sursei* – dată de reputația și credibilitatea zonelor din care provine mesajul;
5. în funcție de *noutatea informației* – constând în ineditul și insolitul datelor despre



situația organizației conținute în mesaj;

6. în funcție de *caracterul provocator al informației* – vizând “ingredientele” prin care mesajul devine apreciat la diferite niveluri de receptare, inclusiv al mass media.

Noile tehnologii ale comunicării au creat o multitudine de posibilități de adaptare a mesajului la caracteristicile unor audiențe speciale. Practicienii activităților de PR sunt din ce în ce mai preocupați de crearea unor modele de comunicare cât mai bine adaptate fiecărui public, astfel încât să obțină reacții pe măsura așteptărilor în ceea ce privește modificarea opiniilor, atitudinilor și conduitelor actorilor vizați. Dar nici un astfel de model - chiar dacă a funcționat cândva foarte eficient -, nu prezintă garanția că va funcționa și a doua oară la fel de bine, fie întrucât nu se potrivește perfect publicului țintă, fie pentru că între timp acesta nu mai corespunde stilului de comunicare actual.

Singurul reper “strategic” cu valoare orientativă este de a respecta câteva principii generale cu privire la conduita actorilor implicați într-o acțiune de relații publice:

1. audiența să fie alcătuită din oameni care trăiesc, muncesc și se distrează într-un univers social supus diverselor și numeroaselor surse de influențare, față de care mesajul unui agent relaționist poate reprezenta doar „scânteia de la amnar”;
2. explorarea faptului că oamenii au tendința de a acorda atenție în primul rând informațiilor care concordă cu propriile lor puncte de vedere sau care îi implică personal în vreun fel anume;
3. să fie avute în vedere doar acele canale mass media care își construiesc, fidelizează și cultivă audiențe bine individualizate;
4. evitarea exagerării forței mass media de a influența opinia oamenilor, întrucât nu totdeauna acțiunea lor produce efecte măsurabile și nici întrutotul predictibile.

Ca urmare, procesul diseminării mesajului și desfășurarea acțiunii de relații publice care își propune să producă efecte semnificative la nivelul audienței-țintă implică parcurgerea următoarelor etape:



1. Cunoașterea situației problematice: actorii află despre conținutul acesteia, dar nivelul receptării diferă în funcție de factori subiectivi (*intelect, educație, personalitate, vârstă, sex etc.*) și obiectivi (*context afectiv, moment al receptării, performanța vectorilor mediatici etc.*);

2. Persuasiunea mesajului: actorii pot manifesta un interes special față de situația problematică a firmei, în măsura în care mesajul și canalul prin care acesta ajunge la destinație este suficient de convingător pentru a le motiva acest interes;

3. Decizia implicativă: actorii pot decide asupra gradului de implicare în acțiunea de PR pe baza comparării *statusului lor social* cu *nivelul expunerii lor la risc*;

4. Implementarea acțiunii de PR: din momentul în care actorii devin convingși de utilitatea strategiei de relații publice a firmei, ei se arată interesați de gestiunea eficientă a resurselor, tehnicilor și procedurilor de acțiune practică prin care poate fi atins scopul campaniei de PR;

5. Validarea rezultatului final: pe măsură ce actorii constată progrese în depășirea situației problematice a firmei, ei devin instantaneu și susținători fervenți ai valorilor, ideilor și programului de măsuri al planului strategic de campanie.

Campaniile de relații publice pot înregistra, deopotrivă, succese și erori din motive mai mult sau mai puțin posibil de anticipat ori de controlat. Niciodată nu se poate anticipa cu precizie apariția unor împrejurări care să modifice radical datele inițiale ale problemei. Sub acest aspect, Hyman și Sheatsley **au identificat diversele forme de ostilitate în receptarea mesajului, precum și principalele motive pentru care campaniile de informare pot înregistra eșecuri:**



- **Refractarii:** se vor găsi de fiecare dată persoane care resping din principiu informația, indiferent de tipul și complexitatea ei;
- **Curioșii:** asimilarea informației transmise în cadrul unei campanii de informare depinde de motivația subiectivă pentru cunoaștere, chiar și atunci când problemele de interes public nu îi privesc în mod direct sau deloc;
- **Interesații:** receptarea informațiilor crește pe măsură ce acestea



corespund preocupărilor imediate ale actorilor, fiind evitate cele considerate incompatibile;

- **Selectivii:** actori diferiți interpretează diferit aceeași informație, în funcție de durata și modul expunerii lor la mesaj;
- **Conservatorii:** sunt actori care, fără a fi complet refractari la mesaj, rămân inerți la acțiunea campaniei de comunicare și fideli propriilor convingeri, obișnuințe ori stiluri de viață.

Fiecare dintre tipurile de receptori anterior menționate pot fi încadrate într-o categorie sau alta de public, după cum situația problematică îi vizează sau afectează în vreun fel anume. Conduita lor poate fi doar tendențial circumscrisă statistic, reflectând particularități de ordin socio-demografic, cultural, emoțional ori tradițional. Agentul de relații publice are datoria să le cunoască din timp pentru a-și adapta mesajul și forma de transmitere a informației la profilul comportamental al fiecărui segment de public în parte. Coordonatele discursului său trebuie să țină cont de câteva repere importante:



- 1. Credibilitatea discursului** – constând în stimularea climatului de încredere pe baza performanțelor intrinseci ale instituției; calitatea morală, prestigiul și recunoașterea socială a celui care comunică fiind determinante;
- 2. Contextul discursului** – programul de comunicare trebuie să ia în considerare caracteristicile mediului în care este transmis mesajul relaționist pentru a fi perceput drept concordant și necontradictoriu cu starea de moment a receptorilor;
- 3. Conținutul discursului** – mesajul trebuie să aibă semnificații explicite pentru receptori, fiind compatibil cu sistemul lor de valori;
- 4. Claritatea discursului** – mesajul trebuie să fie simplu formulat, fără ambivalențe semantice care să presupună un efort hermeneutic special din partea receptorilor;
- 5. Continuitatea și consistența discursului** – în timpul unei campanii de PR este foarte important să se respecte o asemenea cerință, cel puțin pentru componentele dominante ale discursului; când intervin situații neprevăzute care presupun o adaptare din mers a



UNIUNEA EUROPEANĂ



strategiei, modificările trebuie operate numai în privința stilului nu și a valorilor promovate; *constanța discursivă are meritul că sugerează stabilitatea unor valori, care prin repetare ajung să penetreze și să convingă publicul-țintă;*

6. Vectorii discursului: – o bună comunicare depinde de calitatea și natura canalelor prin care sunt transmise mesajele, de preferințele și habitusul de consum mediatic ale destinatarilor, știut fiind faptul că diferite canale produc efecte diferite asupra lorși le condiționează utilizarea în etape diferite ale campaniei de PR;

7. Accesibilitatea discursului – comunicarea trebuie să ia în considerare versiunile cele mai eficiente de exprimare verbală/non-verbală/para-verbală a conținutului informațional al discursului relaționist.



Evaluarea programului



Procedurile de testare a efectelor și a impactului acțiunilor de PR sunt multiple, iar fiecare dintre acestea are propria justificare în economia de ansamblu a programului și calendarului de activități ale campaniei.

Una dintre cele mai frecvent întâlnite se referă la aplicarea **analizei de conținut** pe discursul mass media sau, după caz, pe diferitele genuri de discurs adoptate de fiecare dintre categoriile de actori semnificativi pentru entitatea relaționată. Pentru a constata în ce măsură campania de PR a reușit să producă schimbările așteptate sau, în ce măsură pe parcursul ei se obțin rezultate conforme planificării strategice, se cere realizată o cercetare sistematică, cantitativă și calitativă, a *textelor* susceptibile să ofere o informație relevantă sub acest aspect.

Pentru aceasta, datele culese prin intermediul sondajului de opinie, a focus grupurilor, a interviurilor semistructurate sau a altor genuri de analize (de conjunctură, contextualistă, retorică), fac posibilă o evaluare pertinentă a consecințelor campaniei, precum și o estimare a costurilor înregistrate pentru a pune în aplicare diversele activități prevăzute în program. La fel de bine ele pot servi ca argument pentru amânarea sau urgentarea unor măsuri și decizii care privesc imaginea organizației, prestigiul sau credibilitatea sa, în funcție de evoluția factorilor de influență din mediul în care aceasta își desfășoară activitatea.

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”



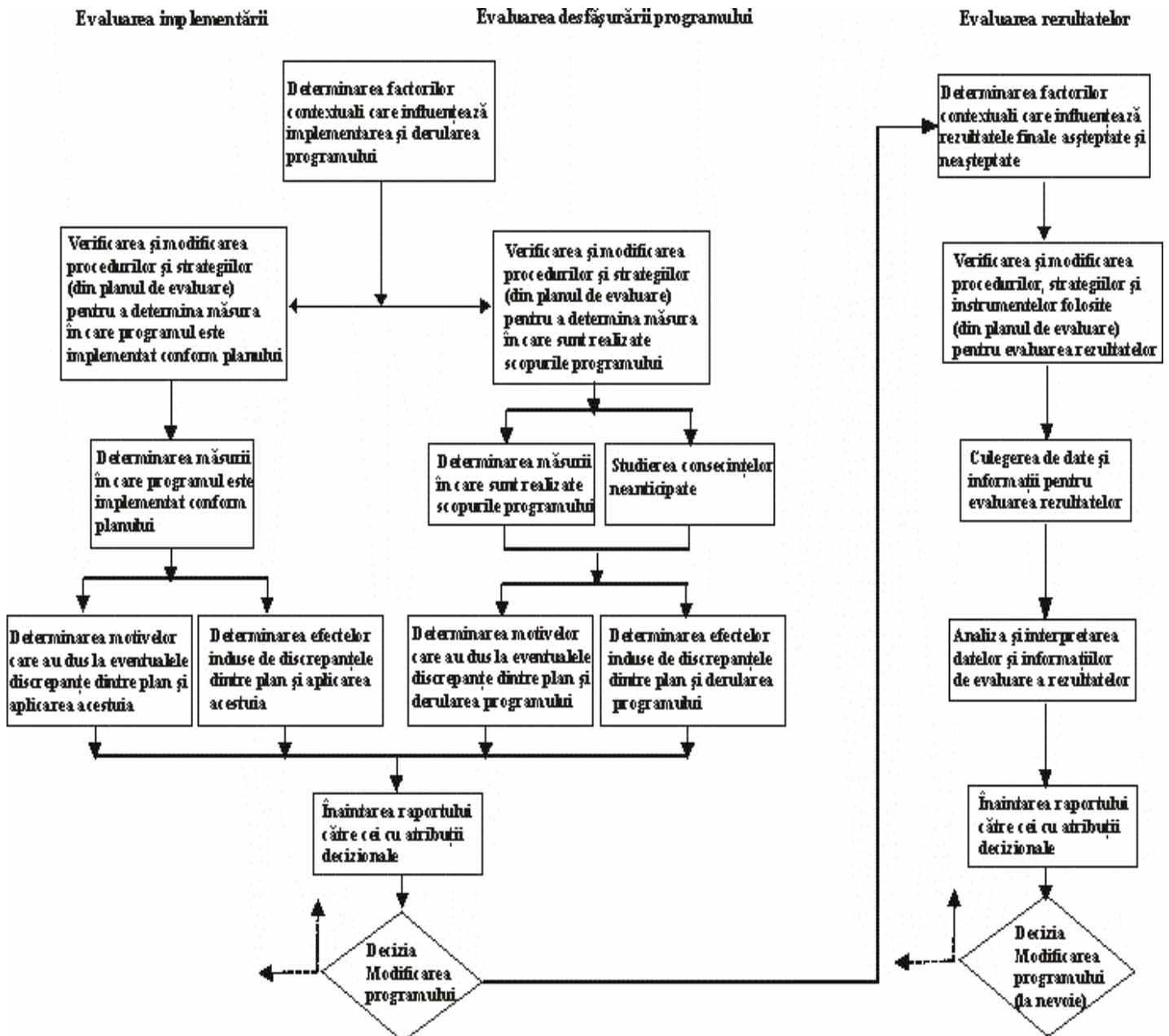
O cercetare evaluativă autentică trebuie să urmeze pași metodologici foarte precisi, care nu pot fi modificați, inversați ori ignorați de către specialiști, și anume:

- 1. Stabilirea utilității și scopurilor evaluării, evitând situațiile în care datele de cercetare devin o sumă de informații inutile;*
- 2. Atragerea cooperării managementului organizației în realizarea programului de cercetare;*
- 3. Dezvoltarea spiritului de echipă și a consensului specialiștilor în PR asupra criteriilor de evaluare a efectelor campaniei;*
- 4. Definirea în termeni observabili și cuantificabili a rezultatelor cercetării evaluative;*
- 5. Stabilirea metodelor și tehnicilor cele mai eficiente de culegere a datelor semnificative din perspectiva evaluării efectelor campaniei de relații publice;*
- 6. Abordarea cercetării evaluative dintr-o perspectivă multi și interdisciplinară;*
- 7. Redactarea “Raportului de evaluare critică a campaniei”, a experiențelor pozitive și negative în aplicarea tehnicilor de PR;*
- 8. Valorificarea bazei de date a cercetării evaluative, constituită pe faze și cicluri de evoluție, în scopul perfecționării modelului de acțiune relaționistă;*
- 9. Raportarea rezultatelor cercetării evaluative către managementul firmei într-o formă sugestivă, care să justifice costurile și importanța demersului de relații publice în atingerea obiectivelor și scopurilor pre-definite ale campaniei;*
- 10. Asimilarea rezultatelor cercetării evaluative ca elemente noi de cunoaștere în domeniul relațiilor publice.*

Pornind de la asemenea “precepte” teoretice și metodologice, cercetarea evaluativă poate fi considerată ca un demers de sine stătător, dar niciodată ea nu se poate detașa de natura obiectivelor urmărite, de caracteristicile situației problematice, de bugetul alocat campaniei și activităților de măsurare a efectelor pe care aceasta le produce, de gradul de coeziune internă a organizației și cultura sa corporatistă sau de calitatea instrumentelor de cercetare folosite.

A întreprinde o campanie de relații publice este un lucru comparabil cu o acțiune de “inginerie socială”, de reconstrucție a unui univers de reprezentări și percepții la diferite niveluri de

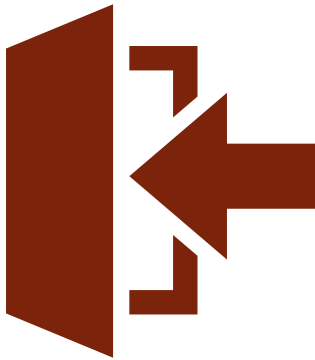
public și de medii de referință. Din prezentarea modelului de cercetare evaluativă prezentat mai jos, rezultă anvergura problemelor urmărite, dar și marea complexitate socială ce trebuie surprinsă cu multă subtilitate și rafinament de către cercetător:



Model de cercetare evaluativă



De menționat, de asemenea, ca o comunicare eficientă înseamnă deschidere către celălalt și un *feed-back* pozitiv din partea acestuia. În situațiile în care nu se ține cont valoarea unui asemenea instrument de contraverificare constantă a impactului produs de mesajul public transmis pe diferite canale de comunicare, sunt toate șansele de a realiza un demers relaționist lipsit de sens și finalitate, căutând soluții la probleme care nu există și orientând discursul către segmente de public greșit stabilite.



Feed-back-ul aduce cu sine elementele convingătoare ale calității acestui discurs și conferă încredere echipei de specialiști că se află pe drumul cel bun. Cantitatea de informație de care dispune o organizație din partea publicurilor sale constituie indicatorul eficienței comunicării sale cu mediul intern și extern, comportându-se mai curând ca un sistem deschis, decât unul închis în rezolvarea problemelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



III. TEHNICI DE RELAȚII PUBLICE

Tehnici de comunicare scrisă



Activitatea specialistului în relații publice presupune în bună parte realizarea de materiale destinate a fi făcute publice prin mass-media. Indiferent care este suportul canalului mediatic căruia i se adresează, agentul de relații publice va avea un material scris ca bază a acțiunii sale. Pentru a fi atractive și pentru a putea spera că mesajele pe care dorește să le transmită vor ajunge să fie transmise pe canalele de presă, agentul de relații publice trebuie să întocmească aceste materiale astfel încât să fie acceptate în primul rând de către jurnaliștii instituției de presă căreia îi este adresat materialul. Mesajele ce se adresează presei cu apariție frecventă trebuie să fie astfel structurate încât să cuprindă informații generale, de interes cât mai larg, dacă este posibil să acopere întreg publicul canalului respectiv de presă. Mesajele vor fi formulate sub forma știrilor, relatărilor, articolelor de divertisment. Pentru presa scrisă cu frecvență de apariție mai redusă, săptămânale, lunare, mesajele vor fi redactate astfel încât să conțină analize, interpretări mai largi, anchete, prezentarea unor puncte de vedere ale specialiștilor. Pe de altă parte, dacă publicul vizat este unul restrâns, de specialiști sau al unor grupuri socio-profesionale bine delimitate, agentul de relații publice va căuta să transmită mesajul său pe canalele de presă care aparțin acestora, ele având, de regulă frecvență mai redusă. Dacă va recurge la o revistă pentru a transmite mesajul său, va formula materialul astfel încât să se potrivească publicului acelei reviste, dacă este o revistă cu un public bine conturat, dar va evita să transmită un mesaj important către un public larg prin intermediul revistelor, chiar dacă acestea se adresează unui public eterogen; în situații în care este vizată acoperirea unui public larg și eterogen se va recurge la publicațiile zilnice în format ziar. Vor fi alese pentru difuzarea informațiilor și mesajelor acele publicații care au tiraj cât mai mare, dacă informația trebuie să ajungă la cât mai mulți cititori, sau acele publicații care au public-țintă bine structurat, dacă acesta se suprapune publicului-țintă avut în vedere de agentul de relații publice.





Tehnici de comunicare audio-video

Având în vedere promptitudinea ce caracterizează canalele informatice audio-video, mesajele și informațiile putând fi transmise chiar în direct, agenții de relații publice vor acorda o atenție deosebită comunicării prin intermediul acestor canale mediatice. Atât pentru radio cât și pentru televiziune, mesajele trebuie să fie scurte, clare, concise și cu un ridicat conținut informativ.



Comunicatele de presă, știrile pregătite de agenții de relații publice vor fi făcute în primul rând pentru a fi preluate de canalele de radio, care sunt cele mai prompte, și de canalele de televiziune. În acest scop informațiile vor avea un conținut preponderent informativ, mesajul fiind centrat pe prezentarea faptelor și mai puțin pe interpretarea sau justificarea, pe analiza sau elucidarea lor.

Informațiile pregătite de către agentul de relații publice pentru a fi transmise la radio sau la televiziune nu trebuie să depășească 30 de secunde, pentru a putea fi acceptate și integrate de către redactorii de știri în buletinele informative sau în grupările de știri. Agenții de relații publice trebuie să fie pregătiți pentru a furniza date referitoare la autorii evenimentelor, la persoanele implicate în evenimente, la cauzele evenimentelor, la efectele și urmările lor.

La pregătirea și redactarea informațiilor și mesajelor ce vor fi transmise către posturile de radio și de televiziune, agentul de relații publice va ține cont de tipul și conținutul fluxului mediativ al postului respectiv. În știrile pregătite pentru posturile ce prezintă conținuturi generale va pune accentul pe aspectele și elementele informative, iar pentru televiziunile specializate vor fi realizate materiale în maniera specifică postului de radio sau de televiziune cărora le sunt destinate.

Tehnici integrate

Discursul



Discursul retoric face apel întotdeauna la argumentare, ca modalitate de realizare a transferului conținutului informativ și a asumării acestuia, căruia i se asociază o serie de procedee psihologice, care în final induc în receptor starea



UNIUNEA EUROPEANĂ



urmărită de emițător.

Discursul retoric, prin intențiile pe care le urmărește: informare, persuasiune, seducție, convingere, ridică fără îndoială întrebarea referitoare la limita dintre comunicare pozitivă (informativă) și comunicare negativă (manipulare). Echilibrul între cele două stări pe care le poate atinge discursul este realizat în expresia legii disconfortului în manipulare. Potrivit acesteia, confortul sau disconfortul produs de un orator asupra publicului prin discursul susținut este un efect postoperativ, producându-se după ce discursul a fost rostit și după ce publicul, auditoriul, a putut să reflecteze asupra conținutului transmis prin intermediul discursului. Aici este implicată competența discursivă a auditoriului, care este activată de procesul de comunicare. Câtă vreme discursul și mesajul acestuia este receptat de auditoriu ca producându-i confort, se poate spune că intenția discursului este comunicativă. Când însă publicul constată că discursul și mesajul acestuia îi produce disconfort, intenția discursului este manipulativă. Legea disconfortului în manipulare stabilește faptul că intenționalitatea implicată în discurs se rezolvă ca o funcție dependentă de auditoriu și nu de orator. Altfel spus, oratorul reușește să manipuleze doar dacă auditoriul are competențe mai reduse în comunicare. Dacă auditoriul este satisfăcut de discursul receptat, el adoptă o anumită conformitate la discurs, ajungând să-l susțină chiar, dar atunci când nu este satisfăcut de discurs, starea de disconfort pe care o resimte îl determină să nu își manifeste adeziunea la mesajul audiat, dimpotrivă, se va disocia de acesta, considerând că este victimă a manipulării.

Prezentarea



Prezentarea reprezintă o tehnică de comunicare în care un vorbitor se adresează unui grup mai restrâns de persoane. Spre deosebire de discurs, în susținerea prezentării, vorbitorul se folosește de materiale audio-video care îi susțin enunțurile. Susținătorul unei prezentări poate fi atât o persoană din cadrul unei organizații, instituții, unui grup sau a unui comunități, cât și agentul de relații publice. Scopul prezentării îl reprezintă aducerea la cunoștința publicului receptor a unei idei, a unui produs, a unui serviciu, a unei tehnici etc. Prezentarea presupune patru mari etape: fixarea obiectivelor, stabilirea profilului publicului,



structurarea ideilor și a materialelor de prezentat, organizarea și susținerea prezentării.

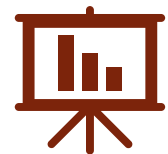
Fixarea obiectivelor - Obiectivele unei prezentări trebuie să fie foarte clare, pentru că în funcție de acestea se vor alege ideile fundamentale ale prezentării, tipul de materiale ce vor susține prezentarea, durata prezentării și nu în ultimul rând persoana care susține prezentarea. Obiectivele prezentării sunt mult mai precise și mai bine delimitate decât cele ale discursului și presupun o însușire critică din partea auditoriului, ceea ce nu se presupune în cazul discursurilor.



Profilul publicului - Publicul în fața căruia se susțin prezentări este mult mai omogen decât cel care este subiectul unor discursuri. De multe ori persoanele din auditoriu sunt informate suficient în legătură cu subiectul ce urmează să le fie prezentat și de multe ori au deja o părere formată despre acesta. E de așteptat, prin urmare, ca publicul aibă o reacție la ideile prezentate, reacție care poate fi de aprobare, de respingere sau neutră.

Argumentele suplimentare care vor întări ideile trebuie să țină cont de eventualele obiecții și întâmpinări care pot fi ridicate de către persoane din public. Nivelul de pregătire al publicului și gradul de familiaritate al acestuia cu subiectul prezentării sunt foarte importante pentru prezentator.

Structurarea ideilor și a materialelor de prezentat - Subiectul prezentării trebuie enunțat de la începutul prezentării. Ideile fundamentale trebuie să susțină intenția în care se face prezentarea. Pentru a fi reținute ele vor fi reluate de câteva ori pe parcursul prezentării, într-o formulare nouă și cu noi ilustrații. Dacă se folosesc materiale audio-vizuale de susținere a prezentării, sincronizarea ideilor și a materialelor contribuie la fixarea mai bună a ideilor și la personalizarea lor. În situația în care există critici sau se exprimă obiecții, rețineri din partea auditoriului, acestea trebuie ascultate cu atenție, arătând astfel respect pentru opiniile celor cărora li se face adresarea, dar și pentru a putea da un răspuns pertinent, la obiect, dacă este cazul și dacă prezentatorul este în măsură să facă asta. Argumentele vor fi epistemice, corect întemeiate, obiective, materiale, demonstrative.





Susținerea prezentării - Pentru captarea atenției se poate recurge la exemple foarte cunoscute, referințe comune, citate din autori arhicunoscuți și necontroversați, se poate recurge la realizarea unor mini-experimente în care auditoriul să fie implicat. Informațiile statistice sunt de mare eficacitate prin

faptul că furnizează cifre și raporturi în reprezentarea unor idei.

Suportul audio-vizual al prezentării trebuie conceput astfel încât să servească auditoriului, iar nu prezentatorului. Suportul audio-vizual este folosit ca să ajute în primul rând persoanelor care audiază un subiect să îl înțeleagă și abia apoi prezentatorului ca să nu uite ideile ce dorește să le enunțe.

Conferința de presă



Conferința de presa reprezintă o tehnică dintre cele mai complexe de relații publice, constituind modalitatea cu cel mai mare impact de comunicare a unei organizații, instituții, a unui grup, a unei comunități sau chiar a unei persoane.

Conferința de presă este apreciată drept un eveniment important atât de către agenții de relații publice, cât și de către jurnaliști. Agenții de relații publice fiind implicați și direct responsabili de organizarea și desfășurarea acestor evenimente ar dori ca ele să fie cât mai rare, nu pentru faptul că ar presupune un efort organizatoric prea mare, ci pentru că nu întotdeauna este justificată susținerea unei conferințe de presă. Jurnaliștii, dimpotrivă, doresc cât mai multe conferințe de presă deoarece sunt evenimente care furnizează informații și imagini despre organizații și despre conducătorii acestora. Dar nici jurnaliștii, nici agenții de relații publice nu doresc să participe la conferințe de presă în care nu se spun lucruri noi, care să aibă caracter de informație. De aceea, trebuie precizate condițiile în care se poate organiza o conferința de presă.

Condițiile organizării unei conferințe de presă

Imaginea publică a organizației, instituției, grupului, comunității sau persoanei este primul element ce trebuie evaluat în momentul în care se organizează o conferința de presă. Dacă clientul agentului de relații publice nu are o imagine publică bine conturată, dacă nu este



cunoscut, este puțin probabil ca efortul organizatoric să dea rezultate, deoarece jurnaliștii invitați nu vor veni la conferința de presă. Puține sunt canalele mediatice care își permit să trimită câte un jurnalist la toate conferințele de presă la care primesc invitații de participare. Redacțiile procedează la selecții, alegând acele conferințe de presa organizate de organizații care au imagine publică, care garantează prin numele lor, prin imaginea pe care o au, interesul publicului și importanța informațiilor pe care le pot transmite.



Importanța activității pe care o desfășoară organizația, comunitatea, instituția pentru societate în general și pentru publicul țintă al canalului de presă este o altă condiție care trebuie luată în calcul. Dacă activitățile organizației care desfășoară conferința de presă sunt foarte importante pentru populația dintr-o anumită zonă, sau pentru anumite categorii ale populației dintr-o societate, se justifică organizarea conferinței de presă. Chiar dacă organizatorul nu are o imagine publică prea bine conturată pentru opinia publică, dacă activitățile sale sunt de impact social major pentru segmente importante ale populației, conferința de presă va avea darul de a pregăti sau de a explica impactul acestor activități.

Importanța subiectului pentru opinia publică trebuie bine cântărită. Nu orice eveniment din viața unei organizații, instituții, comunități, grup trebuie să devină subiect al conferinței de presă. Anumite subiect pot fi aduse la cunoștința opiniei publice apelând la alte tehnici de comunicare decât conferințele de presă. Dar dacă evenimentul are implicații profunde pentru opinia publică, organizația trebuie să informeze publicul asupra acestuia. Dacă se organizează conferințe de presă pentru orice subiect sau ideea ce trebuie transmisă opiniei publice, există riscul ca interesul presei să scadă, iar imaginea organizației să fie cotate negativ.

Importanța subiectului pentru presă este un alt element ce trebuie luat în calcul la organizarea unei conferințe de presă. Chiar dacă anumite subiecte nu prezintă un interes prea mare sau justificat pentru public, ele pot prezenta un interes special pentru presă. Dacă subiectul este capabil să stârnească interesul și întrebările jurnaliștilor, atunci poate face obiectul unei conferințe de presă. Dacă agentul de relații publice este convins ca subiectul nu va provoca jurnaliștii la întrebări, e mai bine sa renunțe la organizarea conferinței și să apeleze la alte tehnici de comunicare.



Caracterul informativ al subiectului prezentat în conferința de presă trebuie să fie predominant. De multe ori conferințele de presă sunt folosite drept mijloace de semnalizare a prezenței publice și a menținerii în activitate a unor organizații, instituții, grupuri, comunități, persoane. Subiectele prezentate presei nu reprezintă în egală măsură și informații destinate publicului, ci doar ocazia ca numele organizației să fie amintit într-o rubrică de evenimente curente, sau imaginea persoanei ce reprezintă organizația să apară pe canale audio-video. Organizatorii conferințelor de presă ce promovează imagine și nu informație vor rămâne fără jurnaliști în sală după câteva astfel de acțiuni.

Pregătirea conferinței de presă - poate dura câteva săptămâni, iar în situațiile de criză etapa pregătirii se poate reduce la una, două zile.

Stabilirea datei conferinței de presă și a perioadei zilei este foarte importantă. Se va ține cont de evenimentele importante din acea zi, de eventualele sărbători, de cutumele locului. Se va evita fixarea zilei de conferință la concurență cu evenimente care captează în întregime atenția publicului sau în zile în care sunt puține șanse ca jurnaliștii să se prezinte. După ce a fost stabilită ziua, trebuie stabilită perioada zilei în care se va desfășura. Se va ține cont nu doar de programul clientului, ci mai ales de ritmul de lucru al jurnaliștilor, pentru ca informațiile transmise în conferința de presă să poată fi prelucrate până la închiderea ediției.

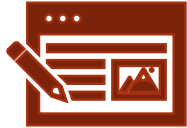
Locul de desfășurare trebuie să ofere posibilitatea susținătorilor conferinței de a-și transmite în bune condiții mesajul, iar jurnaliștilor confortul necesar pentru a se concentra asupra acestuia. Principala calitate a locului de desfășurare a unei conferințe de presă este accesibilitatea. Sala trebuie să aibă o acustică bună, instalația de sonorizare trebuie să fie în stare de funcționare. Sala trebuie astfel aleasă încât să corespundă cu numărul de jurnaliști invitați, toți să poată urmări conferința în condiții egale și să mai fie luat în calcul un spațiu pentru instalarea mijloacelor tehnice de înregistrare a sunetului și a imaginii.



Lista jurnaliștilor invitați trebuie redactată din timp. Nu se vor face omisiuni pe criterii subiective. Înainte de definitivarea listei se va verifica dacă nu au apărut noi mijloace de presă, dacă nu au apărut modificări în lista jurnaliștilor acreditați (acolo unde este cazul) sau dacă nu au apărut modificări în angajamentul jurnaliștilor, dacă invitațiile se trimit nominal. La conferințele de presă este foarte important



să fie invitați reporteri ai agențiilor de presă, deoarece prin intermediul agențiilor impactul comunicării poate fi amplificat.



Redactarea și transmiterea invitațiilor se face sub forma unor comunicate de anunțare. Comunicatele trebuie trimise din timp, pentru ca evenimentul să fie prins în agenda jurnalistului. În cuprinsul invitației este necesar să se precizeze subiectul conferinței de presă, persoanele care susțin conferința de presă, alți invitați la conferința de presă, momentul și locul desfășurării, eventual confirmarea participării, date referitoare la persona de contact din partea organizatorilor. Este recomandabil ca invitațiile să aibă un caracter oficial.

Dosarul de presă reprezintă baza documentară a conferinței de presă și sursa de informații a subiectului prezentat. Dosarul de presă le oferă jurnaliștilor informații și materiale redactate care se referă la subiectul prezentat. Dosarul cuprinde: declarația de principii a organizației, subiectul conferinței, discursul principal, materiale suplimentare (grafice, diagrame, fotografii, schițe). Piesele acestui dosar îi facilitează jurnalistului o înțelegere exhaustivă a temei conferinței de presă.



Mijloacele tehnice ce vor fi folosite pe parcursul conferinței de presă trebuie verificate și amplasate din timp în sală. Acestea pot fi: mese, scaune, instalația de sonorizare, instalația de iluminare, pedestal pentru camerele de televiziune, videoproiectoare, etc.

Pregătirea participanților este sarcina cea mai importantă a agentului de relații publice. În majoritatea cazurilor, conducătorii organizației sunt cei care susțin o conferință de presă, fără ca aceasta să reprezinte o necesitate sau o obligație.

Oricine ar fi persoana care susține conferința de presă, trebuie să se antreneze în prezentarea discursului și în răspunsul la întrebările ce se pot pune din partea invitaților. Pregătirea este sarcina agentului de relații publice care va întocmi o listă cu cele mai probabile întrebări. Jurnaliștii vor pune întrebări din sfera subiectului prezentat, dar și din afara acestuia.

Desfășurarea conferinței de presă debutează cu acțiunea de întâmpinare și primire a jurnaliștilor. La intrarea în sală, jurnaliștilor li se va înmâna dosarul conferinței de presă. Deschiderea o face agentul de relații publice care anunță subiectul conferinței, persoanele care susțin conferința, contextul în care are loc evenimentul și programul activității. Discursul



de prezentare a subiectului nu trebuie să fie mai lung de 20 minute. Cel mai mare timp va fi acordat întrebărilor jurnaliștilor, pentru că numai astfel le va deveni clar subiectul și mesajul urmărit a fi transmis prin conferința de presă.

Închiderea conferinței de presă trebuie anunțată de către agentul de relații publice, după ce se adresează mulțumirile pentru participare. În continuarea conferinței pot avea loc întâlniri informale între jurnaliști, susținătorii conferinței de presă și agentul de relații publice, care au drept scop lămurirea unor aspecte sau a unor nuanțe din subiectul prezentat.



Centrul de presă

Reprezintă structura constituită de către o organizație, instituție, un grup, o comunitate în scopul furnizării de informații și materiale de presă opiniei publice pe timpul desfășurării unor evenimente cu impact major asupra publicului, de natură să suscite interesul. Centrul de presă se organizează cu ocazia unor acțiuni de amploare desfășurate de organizații sau în situația producerii unor evenimente deosebite în zone intens populate, cu implicații pentru acestea, în situații care presupun o creștere a interesului public pentru aceste activități și evenimente.

Misiunile centrului de presă:

- promovarea și difuzarea imaginii organizației în opinia publică și menținerea unei imagini adecvate despre aceasta în conștiința publică
- furnizarea de informații pentru categoriile de public interesate și facilitarea accesului jurnaliștilor la informații ce privesc acțiunile sau evenimentele organizației
- stabilirea și întreținerea de relații cu mass-media
- satisfacerea nevoilor de informare ale publicului extern organizației

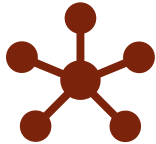
Purtătorul de cuvânt

Recursul la purtătorul de cuvânt reprezintă o tehnică de comunicare specifică organizațiilor și instituțiilor mari. Purtătorul de cuvânt este reprezentantul desemnat de către conducătorul unei instituții sau al unei organizații să îl reprezinte în relațiile cu presa. Purtătorul de cuvânt îl reprezintă pe conducătorul instituției numai în situațiile de comunicare mediatică și numai

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”



după ce înainte de întâlnirea propriu-zisă a negociat și a stabilit cu acesta conținutul și sensul informațiilor ce le va prezenta jurnaliștilor.



Scopul principal al activității purtătorului de cuvânt este obținerea și menținerea credibilității instituției și persoanei oficiale pe care o reprezintă.

În acest sens, activitatea sa de comunicare trebuie să fie animată de un set de principii deontologice:

- a) responsabilitate față de instituție și față de public;
- b) un nivel ridicat de competență profesională;
- c) protejarea dreptului la imagine a instituției, persoanelor și a publicului;
- d) asigurarea unui flux de informații verificate și verificabile pentru reprezentanții mass-media și pentru categoriile de public.

Purtătorul de cuvânt trebuie să manifeste o flexibilitate deosebită în relațiile pe care le întreține cu publicul și să țină cont de capacitatea acestuia de a face evaluări în ceea ce privește prestația sa. De asemenea, trebuie să poată să sesizeze și să răspundă oportun nevoilor de informare ale diferitelor categorii de public țintă. Credibilitatea purtătorului de cuvânt depinde în bună măsură de capacitatea acestuia de a susține și de a argumenta anumite puncte de vedere.

Campanii de comunicare publică



Campaniile reprezintă tehnici de relații publice în care se aduc la cunoștința celor interesați anumite obiective publice asumate de către instituții, organizații, asociații, grupuri sau persoane. Astfel de acțiuni pot fi asociate unor campanii politice, sociale sau pot fi independente.

Ele urmăresc: a) modificarea comportamentului și atitudinii publicului față de anumite probleme, idei, proiecte; b) câștigarea sprijinului publicului pentru punerea în practică a unor proiecte; c) informarea publicului cu privire la anumite hotărâri luate de instituțiile administrației de stat, ale administrației locale sau ale unor societăți a căror activitate se adresează publicului larg.

Modalitățile la care se recurge în realizarea campaniilor de presă sunt următoarele:

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”



articole/editoriale de informare/interpretare; adresarea directă; publicitatea.



Materialele de presă cele mai des utilizate în campaniile de comunicare publică sunt articolele de informare sau editorialele de interpretare. Aceste genuri jurnalistice pot fi folosite de către toate canalele mediatiche: presa scrisă, televiziunea, radioul, presa multi-media. Funcția lor este aceea de a face cunoscute obiectivul, acțiunea, intenția acestor campanii și de a orienta interesul publicului spre instituția, organizația, asociația, grupul sau persoana care le inițiază și le susține. În faza inițială a campaniilor astfel de materiale sunt absolut necesare, deoarece clarifică și orientează receptorii, dar nu trebuie pierdut din vedere că interesul publicului, o dată declanșat, nu mai are nevoie să fie susținut cu astfel de tehnici, deoarece un ritm susținut al lor poate fi perceput ca insistent și chiar obositor.



Adresarea directă reprezintă o metodă mult mai costisitoare, mai laborioasă, dar în același timp mai eficientă, mai ales dacă este făcută în urma unor studii de audiență. Ea se realizează fie prin contactarea persoanelor vizate de către agenți de comunicare, fie prin adresarea unor scrisori poștale, fie prin adresarea unor mesaje prin e-mail. Avantajul acestei tehnici este reprezentat de formula de adresare, care trebuie să fie întotdeauna personalizată, ceea ce denotă interesul emițătorului, al sursei pentru destinatari. Adresarea directă este susceptibilă de a capacitatea sprijinul publicului vizat pentru obiectivele campaniei de comunicare.

Publicitatea reprezintă o metodă mai puțin personalizată, dar cu impact foarte larg, cu impact de masă, prin care se urmărește menținerea în opinia publică a unor idei, atitudini, tendințe opinii. Conținuturile la care recurge această tehnică se rezumă de cele mai multe ori la logo-uri și mesaje publicitare.



Avantajul major pe care îl prezintă se referă la unitatea și coerența ce se poate realiza în cadrul campaniei, având în vedere că poate recurge simultan la toate mediile de comunicare. Prezența masivă în presa scrisă, televiziune, radio a acelorași mesaje dau într-adevăr senzația unei campanii puternice de comunicare, de mare impact public.

Publicitatea se realizează prin închirierea și publicarea unor texte publicitare în paginile ziarelor, a unor spoturi publicitare la radio sau la TV, prin realizarea de afișe publicitare.

IV. EFICIENTIZAREA COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚIE

Forme ale comunicării



Comunicarea verbală (orală) reprezintă acea formă a comunicării în care informația este transmisă prin intermediul cuvântului, într-o formă codificată. De asemenea, această formă de comunicare este principalul mijloc prin care se derulează relațiile cu publicul. Comunicarea orală se realizează prin mijloace variate de exprimare a informațiilor, oferind posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere nu au înțeles mesajul. Avantajele comunicării verbale sunt următoarele:

- dă posibilitate emițătorului să-și exprime ideile noi, rapid și mai ușor
- există posibilitatea controlului prin feed-back
- se pot folosi tehnici persuasive, dar și gesturi sau mimica

Comunicarea scrisă reprezintă o componentă a comunicării umane. Regula ce ar trebui să stea la baza oricărei comunicări scrise este: nu trebuie să scrii în așa fel încât să te faci înțeles, ci să nu lași loc unei posibile neînțelegeri. Comunicarea în scris privind liberul acces la informațiile de interes public, accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informație de interes public, constituie unul din principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice, în conformitate cu Constituția României și cu documentele internaționale ratificate de Parlamentul României. Putem comunica în scris prin intermediul mai multor mijloace: poșta, faxul, e-mail-ul, Internetul.



Comunicarea non-verbală sau limbajul trupului este o formă importantă de comunicare, un limbaj natural, inconștient, care transmite sentimentele și intențiile reale ale unei persoane. Atunci când oamenii interacționează unii cu alții, își transmit și primesc semnale nonverbale. Comunicarea non verbală are, datorită ponderii ei mari în cadrul comunicării realizată de un individ, un rol deosebit de



important. Limbajul non-verbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală. Mesajul neverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare.

Acest tip de comunicare poate să întărească sau să contrazică mesajul verbal. Este mai credibilă decât restul tipurilor de comunicare, deoarece este mai spontană. Specialiștii consideră că într-o comunicare orală, aproximativ 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului nonverbal. Comunicarea non-verbală se caracterizează prin aceea că este spontană, emoțională, sinceră, imediată, complexă, intenționată sau neintenționată.

Comunicarea umană se poate desfășura pe 5 niveluri distincte:



- **Comunicarea intrapersonală** este comunicarea în și către sine. Este un autentic proces de comunicare, chiar dacă emițătorul și receptorul este același, iar codificarea și decodificarea mesajelor nu este absolut necesară.
- **Comunicarea interpersonală** este cea mai importantă formă de comunicare și cel mai des folosită. Oamenii nu pot evita acest tip de comunicare deoarece existența lor socială depinde de abilitatea cu care pot angaja discuții unii cu alții.
- **Comunicarea de grup** se derulează în colectivități umane restrânse și permite schimburi de idei și emoții, oferă condiții pentru împărtășirea experiențelor, discuții în vederea aplanării unor conflicte sau identificarea unor soluții de rezolvare a problemelor.
- **Comunicarea de masă** presupune un producător instituționalizat de mesaje scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale, care se adresează unui public variat și numeros. Acest tip de comunicare nu beneficiază de un feedback eficient.
- **Comunicarea publică** sau mediatică este o formă specializată a comunicării interumane care are rădăcinile în retorica antică. Trăsătura esențială a comunicării publice este aceea de a acționa la nivelul reprezentărilor sociale și de a permite o rapidă modificare a discursurilor publice; ea diferă în mod esențial de alte tipuri de comunicare prin finalitatea sa.



Comunicarea Interpersonală

Comunicarea interpersonală este o comunicare sincronă, deschisă pentru intervenții, obiecții și corectări din partea celuilalt. Specific pentru comunicarea față în față este imposibilitatea de a anula ceea ce s-a spus și lipsa de durabilitate. Principalele forme de manifestare ale comunicării interpersonale sunt următoarele:

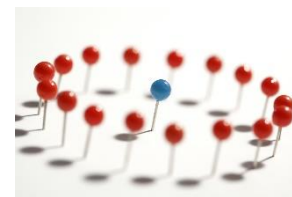


- **Dinamica de grup** - Vorbim de grup atunci când se reunește un ansamblu de persoane în jurul unui anumit scop. Grupul este un ansamblu de persoane care se reunesc pentru un scop comun și care își bazează propriul comportament pe sisteme de norme prestabilite. Se poate vorbi și de un grup atunci când nu există un scop precis, dar există plăcerea de a fi împreună.



- **Ședința de lucru** - necesitatea de a ține o ședință de lucru poate deriva din doua motive: unul, legat mai mult de chestiuni de structură, se referă la ședințele prevăzute din timp, care sunt destinate să marcheze anumite fapte definite din viața organizației (planificare, programare, comitete etc.), iar celălalt are în vedere probleme concrete și imediate.

- **Vorbital în public** - a ști să vorbești în public înseamnă să fii în stare să obții participarea, să convingi propriul public, să transmiți în mod eficient propriile idei unui grup de persoane. Există anumite abilități utile pentru a obține o participare mai mare. Comunicarea trebuie să țină seama nu numai de conținut, ci și de caracteristicile mesajului, de vizualizarea lui, de componenta publicului.



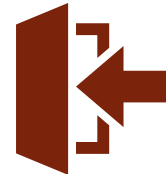
- **Comunicarea publică** - o tehnică alcătuită din experiență și profesionalism, care se dovedește a fi încă și mai delicată atunci când se referă la instituțiile publice pentru care devine imperativ să îmbine rolul lor politic cu cel administrativ, astfel încât nu pot renunța la canoanele de baza ale deontologiei exercitării funcțiilor publice. Datoria de a informa se

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”



suprapune adesea peste îndatoririle constituționale de a respecta intimitatea, imparțialitatea și corectitudinea.

- **Comunicarea internă** s-a afirmat inițial ca un instrument de informare ierarhic și avea în vedere transmiterea unor concepte care să poată fi recepționate în mod omogen și fără echivoc de o mare masă de subiecți. Ulterior, ea a fost utilizată nu numai ca mod de transmiterea unor mesaje univoce, ci și ca sprijin pentru rolul de administrare al șefilor pentru a contribui la crearea sentimentului de apartenență la întreprindere și de motivare în muncă.



- **Comunicarea organizațională** este un proces de regulă intenționat, ce presupune schimbul de mesaje între persoane, grupuri și niveluri organizatorice, din cadrul organizației cu scopul îndeplinirii atât a obiectivelor individuale cât și a celor colective. De calitatea acesteicomunicări depinde în mare măsură buna funcționare a tuturor segmentelor organizației.

Comunicarea pe bază de obiective

Oamenii se angajează, în interacțiuni comunicaționale din multiple motive (satisfacerea nevoilor, realizarea unor scopuri specifice, atracția personală sau pentru desfășurarea unei activități în comun). Comunicarea, în oricare dintre aceste ipostaze, are, într-un grad mai mare sau mai mic, un **caracter intențional**, ceea ce presupune anumite scopuri și obiective.

În acest context, limbajul, ca mijloc de comunicare, îndeplinește cinci funcții:

- dialectică, în sensul descoperirii adevărului pe calea argumentării contradictorii;
- practică, de provocare a unei acțiuni;
- afectivă, de exprimare a sentimentelor și emoțiilor;
- ludică, legată de joc și distracție;
- catharsis, de eliberare de tensiuni interioare.



Comunicarea focusată pe obiective este mult mai pragmatică decât cea din alte contexte în care ne folosim de limbaj. De aceea stabilirea unui obiectiv general și a unor obiective specifice și punctuale capătă o atenție mai mare.

În funcție de scopul prioritar, putem identifica mai multe forme de comunicare:

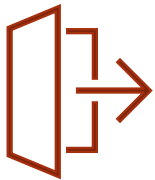


- **Informarea** (transmiterea de informații). Comunicăm pentru a oferi celorlalți informațiile de care au nevoie ca să ia decizii corecte și să-și îndeplinească sarcinile de muncă la un standard ridicat. Această formă se concentrează doar pe calitatea mesajului și nu mai este relevant ce anume face cu el, adică ce efecte provoacă aceasta în termeni de acțiuni sau comportamente adoptate.
- **Instruirea** este un tip de comunicare mai amplu decât cel anterior întrucât comunicatorul este interesat și de urmărirea efectelor: se așteaptă ca interlocutorul să acționeze după terminarea episodului într-un mod diferit decât ar fi făcut-o fără primirea instrucțiunilor și explicațiilor.
- **Căutarea de informații**. Reversul informării este căutarea de informații necesare pentru luarea deciziilor și pentru îndeplinirea altor tipuri de sarcini. Receptorul, nu emițătorul, are de această dată un rol activ. El selectează sursele unde poate găsi informațiile și apelează la metode specifice, cum ar fi lectura, punerea întrebărilor, încurajarea vorbitorului, ori chiar ascultarea fără a interveni în discuție.
- **Influențarea**. Procesul de comunicare devine și un proces de persuasiune, prin care se induc convingeri și valori altor persoane, influențând gândirea și acțiunile lor. Comunicatorul face apel la argumentare, sugerare, dar și la alte elemente ce nu țin neapărat de comunicare (cum ar fi manipularea situației în favoarea sa). Include, de asemenea, și un element legat de utilizarea puterii (de natură ierarhică, a expertului, personală etc.) de care dispune influențatorul. Orice proces de convingere pe care îl desfășurăm în diverse ipostaze în mod conștient presupune înaintea de toate să știm destul de precis ce vrem să realizăm. Nu vom putea convinge o altă persoană referitor la modul cum gândim dacă nu știm noi înșine care este obiectivul urmărit, ce convingeri sau valori vrem să influențăm și cum.



Comunicarea eficace implică o bună planificare. Aceasta presupune ca înaintea elaborării și transmiterii mesajului, comunicatorul să evalueze posibilitățile de a-și realiza obiectivul sau obiectivele propuse pentru actul de comunicare. Cu alte cuvinte, abordarea necesară este una strategică.

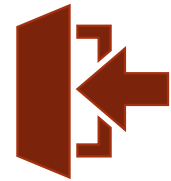
Comunicarea în cadrul organizației



Comunicarea de tip organizațional se desfășoară în două direcții: în interiorul și exteriorul organizației (agentului economic).

Pentru exterior, o organizație are în vedere, atât stabilirea contactelor necesare realizării obiectivului său de activitate, cât și promovarea unor relații eficiente în diferite categorii publice (furnizori, distribuitori, consumatori, mass-media).

În interiorul organizației procesul de comunicare presupune transmiterea acelor mesaje care pe de o parte, resimt membrilor organizației să-și desfășoare activitățile curente, iar pe de altă parte, asigură stimularea angajaților și obținerea adeziunii acestora la obiectivele unității.



Fluxurile de comunicații din interiorul organizațiilor urmează în bună măsură structura acesteia. Prin urmare, putem identifica fluxuri de comunicare verticale, orizontale și oblice:

- Fluxurile verticale, în funcție de direcție, sunt specifice comunicatorilor aflați în relații de subordonare, respectiv supraordonare;
- Cele pe orizontală sunt caracterizate de comunicatori aflați la același nivel, în relațiile lor de colaborare, iar fluxurile oblice sunt specifice situațiilor de cooperare internă sau situațiilor în care se produc blocaje sau conflicte în fluxurile verticale.
- Fluxurile oblice denotă fie un grad ridicat de flexibilitate, fie anumite incapacități și disfuncții ale structurii înseși. Comunicarea în afara organizației privește comunicarea dintre organizații și comunicarea dintre organizații și publicul larg.



Comunicarea formală și comunicarea informală în cadrul organizațiilor

În orice organizație există atât o comunicare de tip formal, cât și una de tip informal.



Comunicarea formală este comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice stabilite din organigramă. Canalele formale de comunicare sunt create în mod controlat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități și delegări de sarcini care urmăresc structura organizațională ierarhică. Ele sunt proiectate și stabilite în cadrul organizației pentru a permite transferul de informații între unități și niveluri, strângerea de informații despre mersul activității organizației sau de date din exterior despre concurență, clienți, cercetarea pieței etc., scopul lor fiind asigurarea calității deciziei și transpunerea în viață a acestor decizii.

Există trei tipuri de bază de comunicare formală în organizație:

1. Comunicare în aval
2. Comunicare în amonte
3. Comunicare laterală

1. Comunicarea în aval în organizație (sau comunicarea de sus în jos) este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un alt punct situat în avalul organigramei. Acest tip de comunicare formală privește, în principal, îndrumarea și controlul salariaților. Aceștia trebuie să primească informații legate de posturi care se focalizează asupra activităților necesare, a momentului în care trebuie executate și a modului în care trebuie coordonate cu alte activități din cadrul organizației. Această comunicare în aval cuprinde în mod specific o declarație privind filozofia organizației, obiectivele sistemului de management, descrierea posturilor, precum și alte informații scrise care se referă la importanța, rațiunea și interdependența dintre diversele compartimente (regulamente, proceduri, practici, hotărâri etc.).

Managerul folosește comunicarea formală de sus în jos și pentru a influența opiniile, a schimba atitudinile, a diminua teama, suspiciunea și reticența generată prin dezinformare; previne neînțelegerile generate de lipsa de informare și îi pregătește pe angajați pentru procesele de schimbare din organizație.



2. Comunicarea în amonte în organizație (sau comunicarea de jos în sus) este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un punct situat în amontele organigramei. Acest tip de comunicare în organizație cuprinde, în principal, informațiile de care au nevoie managerii pentru a evalua domeniul din organizație de care sunt responsabili și a stabili dacă există ceva care nu funcționează bine în acest domeniu.

Tehnicile pe care managerii le folosesc în mod obișnuit pentru a încuraja comunicarea în amonte sunt:

- discuțiile informale cu salariații;
- studierea atitudinilor;
- dezvoltarea și folosirea procedurilor de rezolvare a nemulțumirilor;
- sistemele de sugestii;
- „politica ușilor deschise”, care-i invită pe salariați să vină să discute cu managementul ori de câte ori doresc.

Modificările din organizație pe baza feed-back-ului oferit de comunicarea în amonte în organizație vor permite unei firme să aibă mai mult succes în viitor, întrucât acest feed-back facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase.

3. Comunicarea laterală în organizație este comunicarea care pornește pe orizontală din orice punct al organigramei către alt punct din organigramă. Acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea diferitelor compartimente, intercorelarea activităților, rezolvarea de probleme și conflicte și transmiterea de informații între compartimente, fiind cu atât mai importantă cu cât compartimentele sunt mai dependente și necesită mai multă interacțiune pentru buna desfășurare a activităților.



Comunicarea formală este, în general, cel mai important tip de comunicare în organizație, motiv pentru care managerii trebuie să încurajeze fluxul liber al unei astfel de comunicări, lucru posibil prin aplicarea unor strategii cum ar fi:

- ▶ Sprijinirea fluxului unor declarații clare și concise prin intermediul canalelor formale de

comunicare în organizație. Primirea unui mesaj ambiguu prin intermediul canalelor formale de comunicare în organizație poate să-i descurajeze pe salariați să mai folosească aceste canale din nou.

- ▶ Urmărirea ca toți membrii organizației să aibă un acces liber la canalele formale de comunicare. În mod evident, membrii organizației nu pot să comunice formal în cadrul organizației dacă nu au acces la rețeaua formală de comunicare.
- ▶ Atribuirea anumitor responsabilități de comunicare salariaților care vor fi de un enorm folos personalului cu atribuții ierarhice pentru răspândirea unor informații importante în întreaga organizație.



Comunicarea informală în organizație acoperă întreaga organizare ierarhică a organizației și cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele informale create spontan și comunicarea pe care o are managerul în afara contextului de subordonare impus de structura organizatorică.

Canalele informale de comunicare apar și există în mod necontrolat, sunt în continuă modificare și operează în toate direcțiile. Sunt rapide, selective și au putere mare de influențare. Ele suplimentează canalele formale.

Canalele informale sunt una din cele mai importante forme de comunicare la nivelul întreprinderii. Unele studii relevă ca peste 85% din informații ce circulă în întreprindere se realizează prin aceste canale de comunicare.

Canalele informale pot fi folosite de manageri pentru testarea reacțiilor la anumite măsuri sau decizii avute în vedere, având cel mai activ rol atunci când organizația trece prin perioade de schimbare. Managerii trebuie să le cunoască și să le folosească întrucât, spre exemplu, prin maximizarea fluxului de informații către salariați pe această cale, aceștia, dispunând de ceea ce percep ei drept informații suficiente despre organizație, vor avea sentimentul că aparțin organizației și vor obține niveluri adecvate ale productivității. Pe de altă parte, managerii



trebuie să aibă în vedere zvonurile nereale și dăunătoare ce sunt transmise adesea prin canalele informale și să prevină răspândirea lor.

În general, se impune luarea în considerare a factorilor care micșorează probabilitatea unei comunicări de succes – respectiv comunicarea în care informația pe care sursa vrea să o împărtășească destinatarului este identică semnificației pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis – factori ce poartă denumirea de **bariere de comunicare**. Cunoașterea atât a macrobarierelor, cât și a microbarierelor îi va ajuta pe manageri să-și maximizeze succesul comunicării.

Macrobarierile de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării și sunt legați, în principal, de mediul de comunicare și de lumea mai largă în care are loc comunicarea, cele mai des întâlnite fiind:

1. *Nevoia sporită de informații* – întrucât societatea se modifică în mod constant și rapid, oamenii au nevoie de din ce în ce mai multe informații. Această nevoie în creștere tinde să supraîncarce rețelele de comunicare, distorsionând în felul acesta comunicarea. Pentru a minimiza efectul acestei bariere, managerii trebuie să se asigure că salariații nu sunt asaltați cu informații, trebuind să le fie transmise numai informațiile care sunt esențiale pentru îndeplinirea sarcinilor lor.
2. *Nevoia de informații din ce în ce mai complexe* – datorită progreselor tehnice rapide din prezent, cei mai mulți oameni se confruntă cu situații complexe de comunicare în viața de zi cu zi. Efectele acestei bariere pot fi micșorate în cazul în care managerii vor pune accentul pe simplitate în procesul de comunicare și vor oferi o pregătire adecvată membrilor organizației pentru a aborda domeniile mai tehnice.
3. *Nevoia constantă de a învăța noi concepte reduce timpul disponibil pentru comunicare* – mulți manageri simt presiunea de a învăța concepte noi și importante pe care nu au trebuit să le cunoască în trecut. De exemplu, cunoașterea elementelor complexe ale activităților internaționale sau ale folosirii calculatorului ocupă mult din timpul pe care-l are la dispoziție un manager. De asemenea, mulți manageri descoperă că solicitările în creștere impuse de pregătirea salariaților le diminuează timpul pe care îl au alocat comunicării cu alți membri ai organizației.



Microbarierile de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării într-un proces specific de comunicare, factori legați direct de elemente cum ar fi comunicarea mesajului, sursa și destinația. Dintre microbariere le amintim pe următoarele:

- 1. Punctul de vedere al sursei privind destinația** – În orice proces de comunicare sursa are tendința de a vedea destinația într-un mod specific, iar această percepție influențează mesajul expedit. De exemplu, oamenii vorbesc despre un subiect, de regulă, în mod diferit cu semenii lor pe care-i consideră informați în raport cu cei pe care-i consideră neinformați. Destinatarul poate sesiza atitudinile sursei, fapt care blochează adesea o comunicare de succes. Astfel, managerii trebuie să rămână mereu deschiși în raport cu oamenii cu care comunică și să fie atenți să nu transmită atitudini negative prin comportamentul lor de comunicare.
- 2. Interferența mesajelor** este reprezentată de stimulii care atrag atenția destinatarului în paralel cu comunicarea mesajului. De exemplu, situația în care un manager vorbește cu un salariat în timp ce acesta introduce niște date pe calculator reprezintă o interferență a mesajelor întrucât introducerea datelor concurează cu comunicarea de către manager a mesajului. Pentru a evita situațiile de acest gen, managerii trebuie să încerce să comunice numai atunci când beneficiază de întreaga atenție a persoanelor cu care doresc să împărtășească informațiile.
- 3. Punctul de vedere al destinatarului privind sursa** – anumite atitudini ale destinatarului față de sursă pot, de asemenea, să împiedice o comunicare de succes. De exemplu, dacă destinatarul consideră că sursa are o credibilitate mică în domeniul în care face comunicarea, destinatarul poate să filtreze o mare parte a mesajului sursei și să-i acorde o atenție minimă. Astfel, managerii trebuie să încerce să ia în considerare valoarea mesajului pe care îl primesc fără să țină cont de atitudinile personale pe care le au față de sursă, în caz contrar, existând riscul pierderii a numeroase idei valoroase.
- 4. Percepția** este interpretarea individuală a mesajului – același mesaj poate fi interpretat în modalități diferite de la o persoană la alta. Principalii doi factori care influențează modul în care este perceput un stimul sunt nivelul de educație al destinatarului și experiența



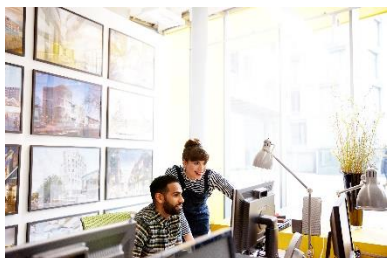


acestui. Pentru a minimiza efectele negative ale acestui factor asupra comunicării interpersonale, managerii trebuie să încerce să transmită mesaje cu o semnificație precisă întrucât cuvintele ambigue tind, în general, să amplifice percepțiile negative.

5. *Cuvintele cu mai multe semnificații* – destinatarul se poate găsi în dificultate când se va decide asupra semnificației care trebuie atașată cuvintelor unui mesaj; de aceea, când codifică informațiile, managerii trebuie să fie atenți să definească termenii pe care-i folosesc ori de câte ori este posibil, să nu folosească niciodată semnificații prea complicate pentru cuvinte atunci când concep mesajele și să se străduiască să utilizeze cuvintele în același mod în care sunt folosite de către destinatar.

Relații publice în interiorul organizațiilor

În interiorul organizațiilor, comunicarea internă este una dintre atribuțiile departamentelor sau persoanelor responsabile cu relațiile publice.



Comunicarea internă reprezintă unul dintre rolurile cele mai importante ale departamentelor de relații publice. Prin activitatea de relații publice în interiorul organizației se ating o serie de obiective: gestionarea anumitor nevoi ale organizației, integrarea noilor membri ai organizației, organizarea muncii, circulația informațiilor, întreținerea sentimentului de apartenență, menținerea unui climat de muncă favorabil îndeplinirii obiectivelor. Comunicarea internă devine astfel un instrument la dispoziția echipei de conducere a organizației pentru realizarea unui context organizațional democratic și echilibrat.

Fiind organizate pe o structură piramidală, organizațiile sunt structurate pe mai multe niveluri funcționale. Fiecărui nivel îi corespunde și o implicare în procesul de comunicare în organizație. Studiile sociologice de organizație au indicat ca o tendință faptul că cele mai puternice nevoi de comunicare sunt de găsit la baza organizației și la nivelurile ei inferioare, iar cele mai intense procese de comunicare pot fi detectate la nivelurile superioare ale



organizației. Această situație avertizează asupra faptului că nu întotdeauna cele două tendințe se vor și întâlni, pentru că sensul proceselor de comunicare întreținute la nivelurile superioare ale organizației sunt îndreptate majoritar înspre exteriorul acesteia și nu spre interior.

Comunicarea spre interiorul organizațiilor a celor care le conduc se rezumă de multe ori la comunicare managerială și administrativă. Or, conceptul relațiilor publice indică tocmai apropierea dintre comunicare și relațiile de tip uman. Pentru unii autori, ideea centrală a comunicării interne „este că angajații pot lucra mai eficient dacă pot participa efectiv în cadrul organizației și dacă sunt suficienți informați”. De aceea, este cu atât mai necesară deschiderea unor fluxuri de comunicare verticale în interiorul organizației.



Structurarea pe niveluri și pe sectoare de activitate în cadrul organizațiilor se poate dovedi la un moment dat o sursă de blocare a schimbului de idei și a mesajelor între persoane sau substructuri care nu au contingență. Comunicare internă fluidizează fluxurile orizontale și oblice de comunicare în organizație, contribuind, prin schimbul de idei și de informații, la creșterea eficienței organizației și la instaurarea unui climat propice de activitate.



V. MENȚINEREA RELAȚIILOR CU MASS-MEDIA



Mass-media este o denumire generală a tuturor mijloacelor de informare în masă. Aceste mijloace sunt variate: presa sau mijloacele electronice de informare (televizor, radio, rețele de calculatoare). Dezvoltarea acestora a dus la o răspândire pe scară largă a informației.

Această dezvoltare este rezultatul dorinței oamenilor de a fi informați.

Cele mai răspândite mijloace de informare sunt presa scrisă, televiziunea și radioul. Acestea ocupă primele locuri ca popularitate, deoarece informația este transmisă ușor individului. Din păcate, acestea sunt și principalele mijloace de dezinformare, pentru că informația greșită poate să ajungă rapid la indivizi.

Mass-media este un mijloc de comunicare și transmitere de informații folosit din cele mai vechi timpuri, căpătând în epoca modernă forme diferite și diversificate; găsim știri nu numai în presă, mass-media extinzându-se prin intermediul televiziunii, radioului, PC, net, făcând permanent parte din viața fiecăruia și devenind indispensabile la locul de munca și în școli.

Fără mass-media omul ar fi izolat de societate, nu ar mai dispune de mijloace care să-l pună la curent cu descoperirile de ultima oră, iar copii pot să ajungă la informațiile dorite mult mai ușor și repede grăbind procesul de învățare.

În industria mass-media, informația reprezintă un produs cu termen de valabilitate foarte scurt. Asta înseamnă că de multe ori evenimentele care ieri sau acum două zile aveau valoare de știre, astăzi și-au pierdut aceasta calitate. „Termenul de expirare” depinde adesea de mediul de transmitere a informației.



Mijloacele electronice de informare sunt într-o continuă dezvoltare. Se caută rapiditatea transmiterii informației către individ și o mobilitate cât mai mare a aparatelor, pentru ca individul să nu fie niciodată privat de accesul la informație. O metodă răspândită de a fi informat este accesarea unei rețele (ex: Internet) prin intermediul unui terminal (ex: computer, telefon mobil etc.). Principalul avantaj al acestei metode este că poți obține doar informațiile dorite la momentul dorit. Eficiența acestei metode a dus la folosirea ei ca una din



sursele de informare pentru presa scrisă și televiziune.

Pe scurt, mass-media poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra individului, acest lucru depinzând de alegerea lui. Cu cât un individ deține mai mult control asupra informației primite de el, cu atât impactul mass-mediei asupra acestuia este mai puțin negativ.

Mass-media este un formator de opinie atât de convingător, încât nici o persoană, grup, instituție sau companie nu poate pretinde imunitate și nu-și poate permite să subestimeze abilitatea celei de-a patra puteri în stat de a le influența viitorul, fie spre bine fie spre rău.

Acesta este unul dintre cele mai importante motive pentru care specialistul în relații publice are, în momentul de față, un rol atât de important, încât, în multe situații, de felul în care el își face datoria depinde întreaga imagine a instituției, succesul pe piață sau chiar existența acesteia.



George Bernard Show spunea că există un singur lucru mai rău decât cel de a se vorbi de tine, și acesta este a nu se vorbi de tine.

Orice instituție care se respectă și care își dorește succesul în relațiile cu publicul de care depinde trebuie să ia în considerare beneficiile „exploatării” eficiente a mass-media prin intermediul structurii sale în relații publice.

Munca cu mass-media este parte din relațiile publice și face așadar parte din strategia de comunicare și planul de campanie.

Astfel, relația cu mass-media ar trebui concepută în așa fel încât să sprijine eforturile de comunicare cu grupurile țintă selectate. Atenția trebuie să se concentreze asupra acelor mass-media consumate (citite, vizionate sau ascultate). Mass-media pot fi folosite atât ca instrumente de persuadare, cât și pentru a informa anumite segmente relevante ale publicului. Prin intermediul media, publicul poate fi țintit cu precizie și eficiență.

Media sunt uneori folosite pentru a încuraja interactivitatea cu publicul, așa cum este cazul campaniilor în cadrul cărora clienții sunt încurajați să comunice firmei orice nemulțumire legată de experiența achiziționării unui produs sau serviciu.

Având o relație eficientă cu mass-media, profesioniștii din relații publice contribuie nu numai la consolidarea reputației clienților și a angajatorilor lor, dar și a imaginii proprii. De asemenea,



stabilirea unor relații de lucru bune cu jurnaliștii le va fi de un real interes în viitor. Oricât de bine planificat și de creativ ar fi un program, nu va avea succes dacă nu îl vede nimeni, dacă nimeni nu aude sau nu citește despre el. Prin urmare, pentru a asigura impactul și influența, primul pas în afaceri este înștiințarea reprezentanților mass-media.

Alternativele mass-media sunt numeroase și continuă să apară, chiar să se suprapună. În ceea ce privește presa, aceasta nu se limitează la ziare sau reviste; sunt mai mult de 15 variante în fiecare dintre cele două categorii și o listă mult mai mare pentru fiecare variantă în parte.

Mass-media electronice nu cuprinde doar televiziunea și radioul, ci și internetul și o mulțime de subcategorii care se lărgesc, dar și fragmentează audiența, adaptând publicurile în funcție de segmente de piață demografice și psihografice mai restrânse. O regulă de aur ar fi să nu acordăm mai multă atenție prezentatorului decât subiectului.



Deși aproape toate media acceptă difuzarea reclamelor, ele constituie de asemenea platformele esențiale pentru construirea programelor de relații publice.

Un pas important este generarea plasării în mass-media. O simplă apariție, urmată de altele, poate fi interpretată ca un adevărat succes de către specialistul în relații publice, agentul de presă sau persoana responsabilă cu planificarea media. Ideal ar fi ca publicul să proceseze aceste repetate expuneri pe măsură ce înțelege mai mult subiectele despre care persoana respectivă vorbește, dar adesea, dacă sunt gresit gestionate și slab controlate, aceste expuneri conduc către exagerări, iar publicul va fi plictisit și nu va mai reacționa.



Specialiștii în relații publice, precum și alți profesioniști din marketing și publicitate manifestă o adevărată pasiune pentru cuvintele *nou* și *schimbare*. Implicațiile lor sugerează cunoașterea opiniei publice și dorința de a se îndrepta către ceva mai bun.

Cu toate acestea, sintagma “de bază” are o importanță foarte mare, deoarece constituie sursa pentru tot ceea ce este nou. De exemplu, comunicatul de presă va rămâne întotdeauna instrumentul de bază pentru procesul de informare, prezentând anumite fapte în mass-media, deși cu trecerea timpului va purta probabil un alt nume.



Relațiile cu mass-media trebuie să fie dezvoltate și nu pot fi luate ca atare. Companiile care au ajuns la un statut de lideri trebuie să le amintească în mod constant celor din mass-media cum au ajuns să ocupe această poziție, cum o vor păstra și de ce merită anumite aprecieri în domeniul respectiv.

Organizațiile mai mici sau mai noi care nu sunt atât de bine cunoscute trebuie de asemenea să fie preocupate de propria imagine și de reputație, dar și de nevoia de a genera o acoperire media sau interesul mass-media. Odată ce o companie reușește să apară pe piață, practicienii în relații publice au o bază pe care pot să construiască.



Adesea, companiile tinere, dornice să fie cunoscute și care au nevoie de expunere în mass-media pentru a-și afirma prezența, au tendința de a exagera. Conducerea companiei le cere specialiștilor în relații publice să facă presiuni asupra mass-media pentru a le atrage atenția, uneori chiar înainte ca mesajul companiei să fi fost testat sau înainte ca aceasta să fie bine pregătită pentru a intra pe piață.

Astfel, fără a avea povești reale de succes, fără un istoric, fără premii obținute și clienți importanți sau fără relații cu alte firme, doar cu o idee și o organizație formată din oameni inteligenți, aceste companii doresc cu ardoare să obțină recunoaștere și atenție din partea mass-media, dar, din păcate, în timpul acestui proces vor atrage atenția asupra imaturității și lipsei de profunzime din partea managementului.

Dacă o instituție mass-media vorbește despre o companie, fie pentru simplul motiv că în respectiva zi nu sunt prea multe știri, fie pentru că face o favoare cuiva, sute de directori ai altor companii vor observa acest lucru și vor fi convinși că este foarte ușor să se genereze informare publică prin intermediul mass-media și că, la rândul lor, vor fi îndreptățiți să beneficieze de acest tratament.

Specialiștii în relații publice sunt persoane creative și proiectează abordări pline de imaginație pentru prezentarea mesajului unei companii. Dar, în astfel de situații, conducerea trebuie să fie realistă. Astfel, o companie are nevoie de o propunere unică de vânzare, de o poveste bună, diferită și interesantă, pentru a fi relatată.



Cu toate că, în nenumărate rânduri, rolul ziarelor a fost considerat diminuat, această industrie rămâne puternică. O astfel de situație le oferă practicienilor de relații publice opțiuni și alternative foarte variate pentru mesajele lor dacă studiază specificul suportului și construiesc un plan care identifică cu atenție oportunitățile.

Industria revistelor are o istorie foarte dificilă. Marea majoritate a noilor companii au eșuat și aproape fiecare poveste de succes a avut momente de glorie, apoi de decădere, pentru ca în final să se ajungă uneori la o totală excludere.

Totuși au existat și există reviste care au un ciclu de viață foarte lung. Acest lucru se explică prin faptul că acestea trec prin numeroase perioade de schimbări pentru a se adapta în permanență cerințelor actuale. Este important de știut că există cel puțin o revistă care să răspundă oricărui tip de interes, fie că dorim să găsim informații despre un produs, o companie, o problemă, o cauză, un domeniu, o profesie sau orice altceva.

Specialiștii în relații publice trebuie să consulte publicațiile și site-urile nu doar pentru a găsi mass-media care prezintă interesul cel mai mare, ci și pentru a găsi numele celor care contribuie la aceste publicații și care, la rândul lor, pot oferi informații despre noi oportunități.



Internetul este un instrument util pentru dezvoltarea unui plan mass-media, deoarece nu ajută doar la identificarea rapidă și la atingerea unor audiențe restrânse, care au un anumit interes, ci oferă informații și acces la zeci de milioane de site-uri ce includ orice subiect, preocupare și grup ce poate fi vreodată imaginat. Din păcate, informațiile găsite pe unele site-uri nu sunt de încredere. Aceste site-uri apar și dispar foarte repede, multe dintre ele fiind încărcate cu materiale ce conțin greșeli sau care sunt furate.

Totuși, numeroase site-uri sunt operate de companii, organizații, asociații comerciale, grupuri specializate în anumite domenii, biblioteci, agenții guvernamentale și alte entități. Vizitatorii site-urilor trebuie să fie foarte prudenți.

S-au întâlnit cazuri când o organizație cu un nume impresionant, de exemplu, United States Publications Institute să fie de fapt o singură persoană care operează site-ul de acasă, din



bucătărie. Specialiștii în relații publice trebuie să verifice credibilitatea unui site înainte să folosească informațiile prezentate de acesta sau să îi ofere informații. Trebuie să se aibă mare grijă și ca referințele oferite să nu fie false: de exemplu, un site fraudulos oferă un link către un alt site fraudulos, care va confirma informația respectivă.

Dincolo de aceste elemente de risc, internetul rămâne o forță în mass-media, având un mare potențial care poate fi exploatat. Ceea ce poartă numele de „noile media”, încă din 1990, continuă să rămână nou deoarece se află într-o evoluție continuă. Este adevărat că noile media sunt foarte atrăgătoare, dar nu totul se rezumă la ele.



În relațiile publice, un mare avantaj al folosirii e-mailului ca mijloc de comunicare este, pe lângă economiile substanțiale în procesul de producție și în privința taxelor poștale, faptul că pot fi transmise imediat comunicate de presă, confirmări, notificări pentru reamintirea unei conferințe de presă sau a unui eveniment.

Din păcate, la fel cum valoarea și importanța poștei directe au fost discreditate de junk mail, mesajele electronice nesolicitate (de obicei având caracter comercial), cunoscute sub denumirea de spam, amenință să diminueze puterea și eficacitatea, dacă nu chiar viitorul poștei electronice.

În ultimii cincizeci de ani, televiziunea ne-a transformat complet stilul de viață, a schimbat definitiv modul în care obținem informații și mecanismele de generare a opiniei publice și a influențat ireversibil natura educației dată celor tineri. Televiziunea a fost mult timp privită ca suportul cel mai puternic și cel mai dorit datorită ariei sale de acoperire, atât în ceea ce privește mărimea audienței și gradul impactului cât și implicațiile culturale pe care le poate avea.



Pentru multe generații care au asistat la dezvoltarea acestui suport, prezentarea mesajelor, a produselor sau a companiei lor la televiziune sau simpla lor apariție la televiziune înseamnă o validare a statutului și a importanței lor.

Aproape oricine poate să aibă propriul site sau blog, iar conceperea unei broșuri sau a altor materiale tipărite poate fi realizată foarte ieftin. Dar nu toată lumea realizează aceste lucruri,



iar a apărea la televizor, ce a adus în casele atâtor oameni președinți, regi, regine, vedete rock, supereroi și oameni care au pășit în spațiu rămâne până la urmă o mare realizare.

În ciuda laturii mistice adesea asociată televiziunii, pentru specialiștii în relații publice, obținerea posibilității de a apărea la televiziune nu ar trebui să fie mai dificilă decât cea a unui spațiu în presă.



La fel ca ziarele și televiziunea, radioul a fost de nenumărate ori declarat un suport pe cale de dispariție, pentru ca apoi să se ridice din nou. Este adevărat faptul că dezvoltarea spațiilor radio a condus către formate omogene de muzică, reducând oportunitățile pentru relațiile publice, dar au rămas multe alte opțiuni.

Datorită specificității fiecărui canal, radioul va fi ales când o informație trebuie transmisă cât se poate de rapid iar televiziunea va fi preferată atunci când dorim să transmitem anumite imagini semnificative referitoare la o organizație.

Mass-media pot deveni un instrument ideal dacă sunt folosite în mod adecvat. Profesionalul în relații publice trebuie să fie la curent cu tot ceea ce este nou, respectiv evenimente ce ar putea schimba atitudinea și deschiderea față de diversele subiecte. Ritmul amețitor al progresului tehnologic implică faptul că trebuie să fim receptivi la orice schimbare de moment și mereu la zi cu noile forme de media și să știm cum să le folosim.

În definitiv, mass-media și departamentele de relații publice nu au altă șansă decât să colaboreze pentru că au nevoie unele de altele. Împreună pot să producă materiale interesante și informative care să fie de folos atât companiilor, cât și ziarelor, televiziunilor sau posturilor de radio respective.



După cum spuneau autorii cărții *„Relațiile eficiente cu mass-media”* (Michael Bland, Alison Theaker și David Wragg), acestea „nu sunt decât două fațete ale aceleiași realități sau o modalitate de conlucrare într-o realitate comună”.

În situațiile de criză, cea mai bună atitudine este transparența: aceasta înseamnă o deschidere totală față de cerințele de informare ale publicului și față de cei care contribuie la informarea acestora - jurnaliștii.



Specialiștii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliștii, astfel încât datele solicitate de aceștia să fie transmise cu maximă operativitate. În cazul în care trebuie să intre în contact direct cu jurnaliștii, specialiștii în relații publice, purtătorii de cuvânt sau membrii organizației desemnați să comunice cu presa trebuie să țină seama că jurnaliștii au un termen-limită de transmitere a materialelor (*deadline*) și de aceea este important să li se ofere răspunsurile cu cea mai mare promptitudine.

Între diferitele instituții mass-media există diferențe semnificative, care se amplifică în situațiile de prezentare a crizelor. Media audiovizuale sunt mult mai sensibile la presiunea timpului: în mod concret, aceasta înseamnă că jurnaliștii au mai multe *deadlines* decât cei din presa scrisă (ei pregătesc mai multe buletine de știri, plasate în diferitele momente ale zilei) și că intervalele dintre ele sunt mult mai scurte.

De aceea, jurnaliștii din radio și televiziune cer mai multe date și vor să primească mai repede informațiile reactualizate, doresc ca acestea să aibă un caracter precis și, dacă este posibil, un potențial de ilustrare sonoră sau vizuală, în plus, ei sunt mai tentați să se bazeze pe zvonuri și pe speculații, deoarece nu au timp să verifice și să evalueze informațiile. Jurnaliștii din presa scrisă, având mai mult timp la dispoziție, vor fi mai atrași de informațiile care permit investigații în adâncime și care pot fi baza unor reportaje „în exclusivitate”.

În confruntarea cu evenimentele furtunoase declanșate de o criză, mulți manageri au tendința să ignore sau să minimalizeze elementele legate de comunicarea cu presa. Ei uită că, în multe cazuri, crizele s-au declanșat din lipsa comunicării cu publicul (intern și extern) și cu mass-



media. Cu atât mai mult este necesar ca, în momentul în care o criză s-a declanșat, să fie luate toate măsurile necesare pentru asigurarea unui flux constant și coerent de mesaje către presă, pentru crearea unui climat de încredere, pentru eliminarea suspiciunilor și a zvonurilor și pentru menținerea sau recâștigarea credibilității organizației.

Comunicatul de criză trebuie să cuprindă o prezentare pe scurt a evenimentului, o precizare a modului și a măsurii în care organizația este responsabilă pentru situația de criză, numele



persoanei ce conduce echipa de management al crizei, modul cum se preconizează rezolvarea problemei.

Din pricina faptului că majoritatea oamenilor se informează din presă în ceea ce privește cea mai mare parte a evenimentelor, la gestiunea tehnică a unei situații anormale se adaugă și o problemă de gestiune a comunicării.



Mass-media aduc permanent în atenția opiniei publice organizații care se confruntă cu situații de criză. Presa este mai atrasă de evenimentele „nefericite” decât de cele curente, deoarece aceste fapte au un potențial mai mare de emoționare și implică mai multe categorii de oameni.

Sub incidența funcției de interpretare intră și alte genuri ale mass-media, care exprimă, direct sau indirect, anumite opinii: este vorba de cronică, pamflet, caricatură (care, să nu uităm, este la fel de veche precum presa scrisă), de emisiunile documentare, de sintezele referitoare la evoluția unor evenimente, de campaniile de presă vizând atingerea unui anumit obiectiv, de paginile ori rubricile consacrate opiniilor publicului etc.

Prin toate aceste forme, mass-media transmit un punct de vedere asupra realului și le oferă oamenilor ocazia să-și clarifice anumite probleme (urmărind modul în care ele sunt dezbătute) și să-și confrunte opinia personală cu alte opinii.

Cea mai bună metodă de a obține informații constă în a le explica tuturor persoanelor din organizație considerate potențiale deținătoare de informații scopul urmărit de biroul de presă, metodele sale de lucru, rezultatele care ar putea fi obținute prin difuzarea regulată a informației către presă.

Nu trebuie să uităm, de fiecare dată când o informație a fost obținută prin contribuția unui membru al organizației, să-i arătăm celui care ne-a furnizat-o cum a fost folosită, cum a reacționat presa și ce repercusiuni a avut acest fapt asupra organizației; în felul acesta, cel care a furnizat informația va fi convins că a participat direct la rezultatele obținute prin difuzarea ei în presă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



VI. PREGĂTIREA ÎNTÂLNIRILOR DE LUCRU



În cadrul organizației, comunicarea directă presupune întâlniri ale echipei de conducere a organizațiilor sau ale conducătorilor de la diferite niveluri și substructuri cu personalul acestora, în forma unor informări periodice.

Acestea reprezintă o modalitate de aducere la cunoștința membrilor organizației a informațiilor de care aceștia au nevoie. Se poate realiza prin întâlniri periodice ale factorilor de conducere cu personalul din subordine. Pe parcursul acestor întâlniri sensul fluxurilor de informare este dublu: dinspre echipa de conducere spre personal și dinspre personal spre echipa de conducere.

Cu prilejul desfășurării acestor activități se comunică personalului evenimentele și situațiile nou apărute în organizație, tendințele acesteia, misiunile noi pe care le angajează, modul de realizare misiunilor.



O exigență a informării periodice o reprezintă stabilirea unui program și a unei tematici. Dacă activității i se asigură și un caracter deschis, permisiv, interactiv, atunci va fi marcată și de succes. Informările periodice pot fi organizate cu periodicitate fixă sau cu ocazii deosebite.

Întâlnirile comunitare sau profesionale cu diferite prilejuri constituie oportunități ce nu pot scăpa practicienilor în PR pentru a lua contact cu diferite opinii ori pentru observa și înțelege mai deplin unele atitudini și comportamente care pot oferi explicații asupra situației problematice a unei organizații.

Priceperea în evaluarea opiniilor, atitudinilor oamenilor a fost dintotdeauna prima condiție pentru a deveni profesionist în domeniul relațiilor publice. Pentru oamenii politici acest exercițiu le este cât se poate de familiar încă de foarte mult timp.

“Cea mai sigură metodă de a afla și de a estima starea de spirit a unei comunități este să vii în contact cu oamenii de toate categoriile din cadrul acesteia.”

Lord Bryce (1893)



Pregătirea unei întâlniri

Când vorbim despre pregătirea unei întâlniri, acțiunile de bază sunt pregătirea materialelor și asigurarea condițiilor tehnice.

Este necesar ca ordinea de zi a întâlnirii să fie prezentată într-o formă scurtă și la timp tuturor participanților: partea introductivă și analiza. Dacă materialul introductiv nu este livrat odată cu invitația, este necesar ca la începutul întâlnirii să se facă o prezentare succintă și clară din care să reiasă obiectivul întâlnirii.

Pe lângă partea introductivă, la fel de bine conceput trebuie să fie și restul prezentării, care trebuie să conțină analiza unei anumite probleme, cu date exacte și complete, precum și sarcinile, măsurile și soluțiile care trebuie adoptate.

Elaborarea agendei întâlnirii



Probabil cu toții am citit deja studiile care arată cât de contraproductive pot fi întâlnirile sau ședințele interminabile. Asta pentru că, de cele mai multe ori, nu știm cu claritate care sunt obiectivele întâlnirii și care îi este structura. Așa că este important de știut cum se poate face o agenda pentru

o întâlnire de lucru eficientă.

O întâlnire poate avea 4 tipuri diferite de conținut:

INFORMAȚII	în general ceva ce nu poate fi trimis pe email, altfel informările ar trebui făcute în principal pe email
IDEI	găsirea de soluții, generarea de idei, care urmează să fie verificate înainte de a fi luate decizii (prima parte dintr-un brainstorming)
DECIZII	luarea unor decizii (cu deadline, responsabili, resurse, metrici, status)
ACȚIUNI	acțiunile necesare pentru aplicarea deciziilor (cu deadline, responsabili, resurse, metrici, status)



Întâlnirile de management ar trebui să fie concentrate pe găsirea de soluții și luarea de decizii. Eficiența întâlnirii se măsoară în numărul de decizii luate (degeaba am soluții, dacă nu decid și acționez).

Separat, și mai ales la nivel de echipă, pot fi organizate întâlniri de informare și aliniere (gen SCRUM) sau întâlniri regulate pentru urmărirea statusului acțiunilor stabilite și luarea unor decizii privind implementarea lor.

O întâlnire eficientă este una bine pregătită și nu una care apare sub impulsul unei crize. Cu cât responsabilul petrece mai mult timp în pregătirea întâlnirii, cu atât aceasta va fi mai eficientă și, în scurt timp, tot procesul decizional din firmă se va eficientiza.

Țineți cont că întâlnirile modelează comportamentul participanților în tot ce vor face ulterior. Asta înseamnă că responsabilul să aibă o imagine clară a subiectelor urgente și/sau importante pe care vrea să le adreseze în întâlnire, procesul de decizie și timpul necesar fiecărui subiect.

- Primul pas este să **decidă agenda întâlnirii** și să o trimită către toți participanții, ținând cont de următoarele:



1. Convocarea întâlnirii să se facă din timp sau să fie o întâlnire regulate (în subiectul emailului să apară clar ziua, ora și locul)
2. Majoritatea informațiilor pot fi trimise pe email în avans, ca să nu consume din timpul alocat întâlnirii
3. Subiectele agendei trebuie să fie clare și exhaustive pentru toți cei care primesc agenda. De exemplu, în loc de „organizare PR meeting” ar trebui formulat clar, eventual ca o întrebare sau decizie: “Ce fel de întâlniri ar trebui să avem cu departamentul de PR ca să fim mai productivi?” sau “De decis cum și când vom organiza prima întâlnire cu departamentul de PR”
4. Dacă sunt informații necesare pentru luarea deciziilor, acestea să fie incluse în rezumat sub decizie și în extenso ca atașament. De exemplu, în loc de „distribuire sarcini firmă către persoane cheie, ar trebui formulat așa: “De decis dacă, cui și în ce măsură vom distribui sarcinile din proiect. Astfel, la finalul informării aveți anexat draftul de procedură pentru alocarea de sarcini angajaților.



5. Procesul luării deciziilor trebuie să fie clar pentru toți participanții. La începutul formării echipei e nevoie să îl explicităm, dar în timp va deveni automat.

Un exemplu de proces: „Propun să analizăm 15 minute toate Pro&Contra pentru fiecare soluție, să reflectăm 5 minute cum putem combina soluțiile într-una care să aibă cât mai multe Pro și cât mai puține Contra, și, în final, să decidem în 5 minute care este soluția pe care o vom implementa, deadline, responsabil, resurse, metrici.”

6. Timpul alocat fiecărui topic trebuie să fie realist, suficient și precizat în agendă. Dacă se folosesc consecvent aceleași procese, alocarea de timp va fi realistă și eficientă.

➤ Al doilea pas este **întâlnirea propriu-zisă:**



✓ Practica arată că în întâlnirile eficiente există persoane diferite pentru *time-keeping/note-taking* și *facilitating*, deci fie numim la început pe cineva pentru asta, fie avem o secretară care notează ce se discută și trimite MoM (Minutes of Meeting) tuturor.



✓ Întâlnirea începe întotdeauna cu revizuirea agendei în eventualitatea că a apărut ceva nou de când am trimis agenda și care o schimbă într-o anumită măsură.

✓ Urmărim agenda, discutând fiecare subiect în ordinea propusă, respectând procesul și timpul alocat, luând deciziile necesare și notând totul în MoM.

✓ La final culegem sugestii pentru agenda următoarei întâlniri, pe care *note-taker*-ul le va include în MoM și managerul va decide când și cum le pune pe agenda următoare.



Experții recomandă ca întâlnirea să nu dureze mai mult de o oră și jumătate, deoarece este dificil pentru o persoană să se concentreze mai mult asupra unui anumit subiect și crește probabilitatea apariției unei greșeli sau chiar a unui conflict.

În primul rând, întâlnirea trebuie planificată să aibă o durată medie, ca să nu se instaureze oboseala și plictiseala. Dacă întâlnirea trebuie să dureze mai mult, e nevoie de o pauză.



Atunci când începe întâlnirea, cel mai important rol îl deține persoana care o conduce. Pe lângă faptul că trebuie să țină cont de întreaga durată a întâlnirii, trebuie să țină cont și de durata discuțiilor individuale.

Cei care iau cuvântul trebuie să fie conștienți de faptul că durata expunerii lor trebuie să fie invers proporțională cu numărul participanților. Regula generală a experților este că după 60 minute discuția devine inefficientă, după 90 neinteresantă și după 120 inutilă, adesea cu concluzii negative și dăunătoare.

Dacă este necesar ca întâlnirea să dureze mai mult timp, persoana care conduce întâlnirea trebuie să anunțe o pauză după 90 minute, iar după 2 ore, e obligatoriu să încheie sau să întrerupă întâlnirea. Desigur, managerul trebuie să fie pe deplin informat despre problemele care se discută și să conducă discuția în direcția atingerii obiectivului întâlnirii.

De asemenea, trebuie să mențină alertă atenția participanților, să stimuleze discuțiile și să întrețină o atmosferă de colaborare și muncă în echipă, evitând polemicile și respectând opiniile participanților. Discuția trebuie să se concentreze pe problemă și nu pe personalitățile participanților sau pe greșeli. Practica a demonstrat că atunci când participanții se concentrează doar pe atac sau apărare, spiritul de echipă dispare și cele mai bune soluții nu mai pot fi găsite. Această atmosferă se poate transfera și după întâlnire, influențând negativ relațiile și colaborarea la locul de muncă.

Participanții la o întâlnire de calitate trebuie să fie concentrați și pregătiți, pentru ca discuțiile să fie constructive, clare, concise, fără repetări inutile a unor detalii din discuțiile anterioare. Dacă un participant părăsește întâlnirea, acesta poate fi un lucru util din mai multe motive, deoarece ajută la înțelegerea gândurilor și atitudinilor persoanei care, prin acest gest, „se dezvăluie”.



Vorbitorul trebuie să reprezinte cultura, credința companiei, capacitatea de a lucra împreună, trebuie să fie elocvent, logic, să tragă concluzii, să prezinte viziunea companiei.



Managerii pot să utilizeze aceste observații ulterior când vor împărți sarcinile, respectiv vor evalua capacitatea angajaților și avansarea lor. Participanții trebuie să fie activi și să ia atitudine dacă consideră că se trage o concluzie greșită; în caz contrar sunt responsabili în fața colectivului.

La sfârșitul întâlnirii, trebuie efectuat un proces verbal care trebuie să detalieze temele abordate la întâlnire, precum și concluziile și propunerile care au fost atinse.

Un exemplu de MoM ar fi:

„Agenda pentru întâlnirea din 01.09.2021 ora 14:00:

1.

2.

...

Participanti: X, Y

Status actiuni:

1.

...

Decizii luate:

1. W (cu deadline, responsabili, resurse, metrici, status)

...

Decizii de luat:

1.

...

Actiuni noi:

1. Z (cu deadline, responsabili, resurse, metrici, status)

...

Urmatoarea întâlnire va avea loc data, ora, locul”

Un astfel de proces ne ajută să economisim resursele valoroase – timp și energie – pentru a ne concentra pe ceea ce avem de făcut.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Schema logică de organizare/derulare a unei întâlniri

1.	Selectați o temă
2.	Colectați experiențele existente
•	Care este practică actuală?
3.	Comentați
•	Ce gândim despre practica actuală?
4.	Remarcați opțiunile
•	Ce se va întâmpla dacă nu facem nimic?
•	Care sunt opțiunile disponibile?
•	Se poate mai bine, mai rapid, mai ușor, mai eficient, mai productiv, mai profitabil?
•	Cum arată soluția ideală?
•	Care dorim să fie soluționarea ideală a situației?
•	Care sunt avantajele unei soluții ideale a situației?
5.	Stabiliți practica
•	Cât de mult costă soluția situației în energie, timp și bani?
•	Care sunt beneficiile rezultatului așteptat al soluției în ceea ce privește energia, timpul și banii?
•	Care sunt riscurile?
•	Se merită (în ceea ce privește energia, timpul și banii) să soluționăm situația?
6.	Luați o decizie
•	Se va rezolva această situație singură în perioada următoare?
•	Trebuie să lansăm o activitate în legătură cu această situație, pentru rezultatul dorit?
•	Dacă nu dorim să ne ocupăm de această situație, putem spune „Rezolvat!” și să uităm de ea?
7.	Dezvoltați proiectul inițial
8.	Luați în considerare decizia
•	Să lansăm acest proiect?



Bibliografie



- André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface – *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2001
- Arnauld du Moulin de Labarthete – *Manipularea în relațiile publice*, Editura Antet, București.
- Carmen Ionescu - *Agențiile de presă din România*, Editura Tritonic, București, 2007
- Carnegie D. - *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, București, 1998
- Cătoiu I. - *Studiul comportamentului consumatorului*, Editura București, 1998
- Charles U. Larson – *Persuasiunea. Receptare și responsabilitate*, Editura Polirom, Iași, 2003
- Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2001
- Dagenais, Bernard – *Campania de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2003
- Dagenais, Bernard – *Profesia de relaționist*, Editura Polirom, Iași, 2002
- Doug Newson, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg – *Totul despre relațiile publice*, Editura Polirom, Iași, 2003
- Doug Newson, Bob Carell – *Redactarea materialelor de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2004
- Gh. Teodorescu & P. Bejan – *Relații publice și publicitate. Discurs, metodă, interpretare*, Editura Fundației AXIS, Iași, 2003
- Godard, Angela – *Limbaajul publicității*, Editura Polirom, Iași, 2002
- Ioan Drăgan – *Paradigme ale comunicării de masă*, Casa de editură și presă “ȘANSA” SRL, București, 1996
- Kotler Ph. - *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997
- Michèle Jouve – *Comunicarea. Publicitate și relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2005
- Milo K., Yoder S., Gross P., Niculescu-Maier Ș. - *Introducere în Relații Publice*, Editura NIM, București, 1998
- Nicola M., Petre D. – *Publicitate*, Ed. “David Ogilvy”- SNSPA, București, 2001
- Ogilvy, David - *Ogilvy despre publicitate*, Editura Ogilvy & Mather, București, 2001
- Peter Dahlgren, Colin Sparks - *Jurnalismul și cultura populară*, Editura Polirom
- Prutianu Ș. - *Manual de Comunicare și Negociere în Afaceri*, Editura Polirom, Iași, 2000
- Vasile Sebastian Dâncu – *Comunicarea simbolică. Arhitectura discursului publicitar*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Stancu V., Stoica M.M., Stoica A. - *Relații Publice, Succes și Credibilitate*, Editura Concept Publishing, București, 1997
- Șerb, Stancu – *Relații publice și Comunicare*, Editura Teora, București, 1999

Elaborat, Mariana Carvalho – Responsabil formare

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”