



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Competența face diferență! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European  
Axa prioritară: **Administratie publica si sistem judiciar accesibile si transparente**  
Titlul proiectului: „Dezvoltare locală prin parteneriat social”  
Cod SIPOCA/SMIS: 878/151243

## CURS

# COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE

Elene Rodica OPRAN

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CUPRINS

### Capitolul 1. COMUNICAREA – NOȚIUNI GENERALE

- 1.1. Ce este comunicarea și obiectivele ei
- 1.2. Elementele și modelele procesului de comunicare
- 1.3. Caracteristici și funcții ale comunicării
- 1.4. Tipologii ale comunicării
- 1.5. Categoriile de limbaj

### Capitolul 2. COMUNICARE PUBLICĂ - RELAȚII PUBLICE

- 2.1. Actorii comunicării în relațiile publice
- 2.2. Ce sunt relațiile publice și rolul comunicării în PR
- 2.3. Comunicatorul instituțional
- 2.4. Strategia de comunicare și particularitățile mesajului
- 2.5. Instrumentele de comunicare
- 2.6. Comunicatul de presă

### Capitolul 3. COMUNICAREA DE CRIZĂ

- 3.1. Definiția crizei
- 3.2. Managementul crizei
- 3.3. Etapele crizei
- 3.4. Erori în gestionarea crizelor

### BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



## Capitolul 1. COMUNICAREA – NOȚIUNI GENERALE

### 1.1. Ce este comunicarea și obiectivele ei

Este dificil de a da o definiție pentru un lucru atât de simplu despre care toți „știm” atât de multe lucruri, comunicarea umană. Sunt foarte multe definiții date de experții în domeniu, dar nici una nu este unanim acceptată.

Comunicarea (lat. “com”, “cum”- împreună și “munis”- lucruri) se referă la influența pe care o exercită un sistem sursă față de un alt sistem destinat prin utilizarea diverselor simboluri transmise prin canalul care leagă două sisteme (C.E. Osgood și colab., 1957).

În viziunea altor autori comunicarea poate fi înțeleasă ca interacțiune socială prin intermediul mesajelor. Comunicarea este acel proces prin care se realizează transmiterea informațiilor prin intermediul unui mesaj. Comunicarea implică o persoană care recepționează mesajul (receptor). Calea dintre emițător și receptor este denumită canal de comunicare. Organizarea informației este structurată în mesaj. Mesajul verbal este completat și susținut de componentele nonverbale ale comunicării.

Comunicarea este un proces de schimb substanțial, energetic și (sau) informațional între două sau mai multe sisteme pe baza căruia se asigură reflectarea sistemului emițător (reflectat) în sistemul receptor (reflectant), (Paul Popescu Neveanu, 1978).

Considerând comunicare ca un proces cibernetic, aceasta se referă la deplasarea unei cantități de informație de la un element la altul, în cadrul aceluiasi sistem, sau de la un sistem la altul, fără considerarea naturii și modalității concrete în care se realizează această deplasare.

Frank Dance și Carl Larson (1976) au depus efortul de a aduna definițiile propuse de diferiți autori și s-au oprit la cele mai semnificative 126 de formulări. Nici una dintre definițiile propuse nu au avut darul de a-i satisface pe toți specialiștii din domeniu.

Iată alte câteva definiții existente:

- *Comunicarea umană este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimul cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul).*
- *Comunicarea umană înseamnă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta.*
- *Comunicarea este o acțiune a unui organism sau a unei celule care alterează modelele probabile de comportament ale unui alt organism sau ale altei celule, într-o*

*manieră adaptativă pentru unul sau pentru ambii participanți.*

În general, prin comunicare o persoană dorește să influențeze modul de înțelegere al partenerului de discuție și chiar a atitudinilor și comportamentului acestuia. Tot prin comunicare se poate identifica modul în care o persoană percepe și acționează în anumite situații.

Comunicarea presupune atingerea anumitor scopuri urmărite într-un anumit context:

- **Informarea** poate consta în transmiterea de fapte, impresii sau interpretări pe baza unor fapte. Informațiile transmise nu presupun influențarea comportamentului, ci diminuarea asimetriei informaționale dintre membrii unei organizații.
- **Înstruirea** are un scop bine precizat și urmărește modificarea comportamentelor.
- **Motivarea** are ca scop o schimbare specifică a comportamentului sau împiedicarea unei schimbări în rău care ar putea surveni în lipsa comunicării.
- **Obținerea de informații** este opusul informării și constă în a-l determina pe interlocutor să furnizeze informații.

Ori de câte ori comunicăm, încercăm să convingem, să influențăm, să educăm etc., urmărind întotdeauna **patru scopuri principale**:

- a. să fim receptați;
- b. să fim înțeleși;
- c. să fim acceptați;
- d. să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine).

În general, pentru ca aceste scopuri să fie atinse, trebuie îndeplinite, bineînțeles, **condițiile de bază ale comunicării**, dintre care amintim: *existența a cât mai puține bariere, factori care țin de cei ce comunică, dar și de mediu și care pot împiedica receptarea mesajului în bune condiții; folosirea aceluiași mod de codificare a mesajului, pentru ca acesta să poată fi decodificat și înțeles.*

De asemenea, este necesară și o anumită disponibilitate din partea receptorului de a accepta mesajul, de a fi de acord cu ce transmite celălalt (interlocutorul). Reacția – schimbarea de comportament sau atitudine - va apărea în funcție de cât de important este pentru receptor mesajul. Dar, **schimbarea nu apare dintr-odată, ci în mai multe etape**. Acestea sunt:

- 1) **negarea** - prima reacție, de respingere. Ceva nou și necunoscut nu poate fi imediat acceptat;
- 2) **apărarea** - din cauza bulversării sistemului său de valori, individul încearcă să se apere (să își apere credințele, modul lui de a se comporta de până atunci);

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- 3) **excluderea** - individul își dă seama de faptul că schimbarea este unica soluție pentru rezolvarea problemelor sale;
- 4) **adaptarea** - e acea perioadă în care individul achiziționează noile cunoștințe, iar el trebuie să le îmbine cu cele pe care le avea până în acel moment, ținând cont și de condițiile concrete de mediu în care trăiește;
- 5) **preluarea mesajului (internalizarea)** - este etapa finală; individul s-a adaptat noului sistem și își dă seama de noul său comportament și de beneficiile acestuia.

### *De ce și ce comunicăm*

În primul rând, să constatăm că nu putem să nu comunicăm. În orice moment, fie că vorbim, fie că nu, comunicăm, exprimând idei, opinii, păreri, emoții, sentimente, atitudini, fapte, energii, sensuri pentru a ne satisface nevoi (materiale sau psihologice), aspirații, dorințe și interese, încercând să convingem, să influențăm, sau să educăm.

Ori de câte ori comunicăm, avem în vedere patru obiective majore: să fim recepționați, să fim înțeleși, să fim acceptați și să provocăm o reacție, constând într-o schimbare de comportament sau de atitudine. Uneori, nu reușim să atingem nici unul dintre aceste obiective, caz în care am eșuat în procesul de comunicare.

Dacă știm de ce comunicăm, ce urmărim, care este scopul real, la fel de important este să avem foarte clare răspunsurile și la întrebările următoare:

- *Ce* vreau să spun? Ce dorește cealaltă persoană să afle?
- *Cine* este persoana din fața mea? Ce personalitate are? Ce nevoi, ce aspirații, ce dorințe are ea? Cum vede ea lumea? Care sunt convingerile ei? Ce știe despre mesajul meu?
- *Unde* are loc dialogul? Care al fi cel mai potrivit loc, cea mai potrivită ambianță?
- *Cum* ar fi cel mai bine să transmit mesajul? Verbal, sau în scris? Cu imagini, sau în cuvinte? Folosind un limbaj științific, sau utilizând metafore? Serios, sau folosind glume?

### *De ce (nu) ne înțelegem?*

Uneori ne înțelegem între noi, alteori nu. Există mai mulți factori care influențează acest lucru: diferențele de percepție, dificultățile de exprimare, automatismele, lipsa de interes, emoțiile, diferențele de personalitate.

Atunci când mesajul nostru nu este înțeles, avem tendința de a da vina pe celălalt. El este de vină că nu a auzit ce am spus, el este de vină că nu ne-a înțeles, el este de vină că nu ne-a acceptat,

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



sau el este de vină pentru că nu a făcut ce am fi vrut noi să facă.

Adevărul este cel auzit, nu cel rostit. Dacă vrem să fim auziți, înțelegeți, acceptați și să provocăm o reacție pozitivă din partea celuilalt, este sănătos din partea noastră să ne asumăm responsabilitatea procesului de comunicare. Dacă celălalt nu ne înțelege, acest lucru poate fi din cauza faptului că noi nu am vorbit „pe limba lui”.

Dacă celălalt nu ne înțelege, noi repetăm ce am spus cu o voce mai tare. Nu numai că nu ne va înțelege, dar este foarte probabil să alterăm planul relației.

Este de dorit să verificăm în ce măsură cuvintele pe care le folosim noi au aceeași semnificație pentru cel din fața noastră și, dacă este cazul, să reformulăm mesajul pe care vrem să-l transmitem.

Același mesaj poate fi interpretat distinct de persoane diferite, sau chiar de aceeași persoană în situații diferite. Pentru a gestiona eficient comunicarea, este esențial să ținem cont de faptul că oamenii sunt diferiți și, de asemenea, că ei se comportă diferit în funcție de context.

Ținând cont de propria experiență de viață, noi învățăm să recunoaștem anumite similitudini ale situațiilor. Acest lucru pe care-l facem de cele mai multe ori instinctiv este ceva pozitiv și face parte din procesul propriei noastre învățări a comunicării. Se poate întâmpla, însă, ca exagerând în această șablonizare a comunicării să dăm greș.

De exemplu, să presupunem că prima dată când am întâlnit o anumită persoană, aceasta a avut o atitudine indiferentă, absentă și chiar de superioritate. Ne putem aștepta ca și data următoare această persoană să aibă o atitudine asemănătoare. Am putea da greș deoarece, chiar dacă situația ne pare identică, persoana respectivă să fie foarte prietenoasă la întâlnirea următoare. Este posibil ca prima dată ea să fi avut o supărare pe care noi nu o cunoșteam și care a influențat atitudinea sa.

## 1.2. Elementele și modelele procesului de comunicare

Putem vorbi despre o sursă a comunicării care produce *mesajul* (Figura 1: Schema fundamentală a comunicării) care poate conține gânduri, sentimente, idei, sau emoții. Mesajul nu poate fi transmis în forma pură, ci este tradus în cuvinte însoțite de tot ceea ce înseamnă limbajul nonverbal.

Așadar, mesajul este *codificat* în „limba” emițătorului și transmis prin intermediul unui *canal* (verbal, nonverbal, vizual etc.). În comunicarea umană, rareori folosim un singur canal. În acest moment al comunicării, apar „zgomotele” care pot perturba comunicarea. În categoria perturbațiilor, putem exemplifica zgomotele fizice (zgomotul străzii, întunericul, ceața etc.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!



Perturbațiile pot apărea și în etapele de codificare și decodificare în funcție de particularitățile sursei și destinației. Este vorba de diferențele semantice ale unor cuvinte și de experiența de viață a fiecăruia.

Semnalul este recepționat și decodificat la destinație. Destinatarul recepționează și înțelege mesajul transmis mai mult sau mai puțin în concordanță cu ceea ce a vrut emițătorul să exprime: adevărul este cel auzit, nu cel rostit.

În continuare, rolurile se pot schimba: destinația devine sursă și sursa devine destinația.

Perturbații (zgomot)

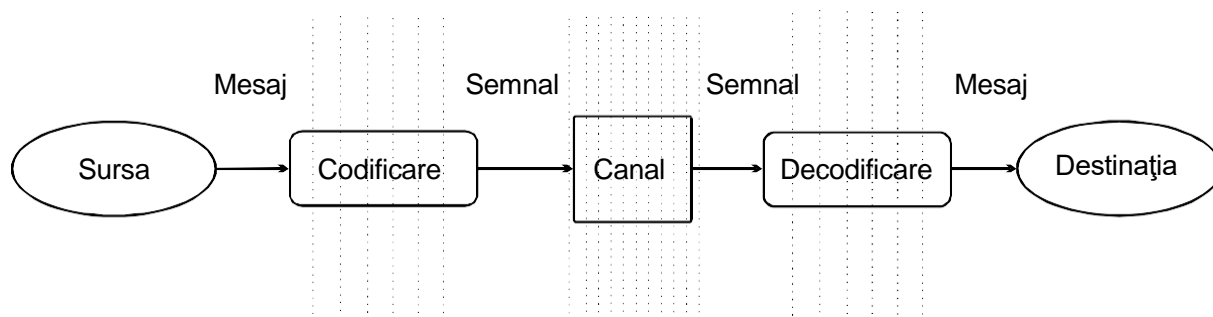


Figura 1: Schema fundamentală a comunicării

Cea mai simplă schemă a structurii procesului de comunicare a fost propusă încă din anul 1934 de Karl Buhler, în lucrarea "Die Sprachtheorie" (figura nr.2).

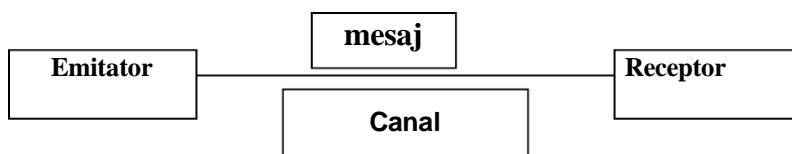


Figura nr.2

Ulterior, Roman Jakobson, urmărind schema lui Karl Buhler, dezvoltă structura procesului de comunicare, adaugându-i încă trei componente: cod, canal, referent (figura nr.3). Relația de comunicare se realizează astfel: emițătorul transmite un mesaj într-un anumit cod (limbaj) către receptor, care va iniția o acțiune de decodare a mesajului ce i-a fost transmis. Acest mesaj este constituit într-un anumit cod care trebuie să fie comun celor doi parteneri aflați în contact. Între Emițător și Receptor are astfel loc un transfer care realizează elementul comun al informației. Informația pleacă de la Emițător și devine informație pentru Receptor. Atât Emițătorul, cât și Receptorul sunt entități orientate către un scop. Emițătorul are scopul de a oferi, receptorul are scopul de a primi.

Cum am mai spus, transmiterea mesajului se realizează într-un anumit cod. Între mesaj și cod există o anumită discrepanță. Astfel, în vreme ce mesajul se caracterizează prin coerență, cursivitate, claritate, fiind determinat de loc, de timp, de starea psihică a Emițătorului, codul e fix, invariabil, abstract, redus la un număr destul de mic de semne.

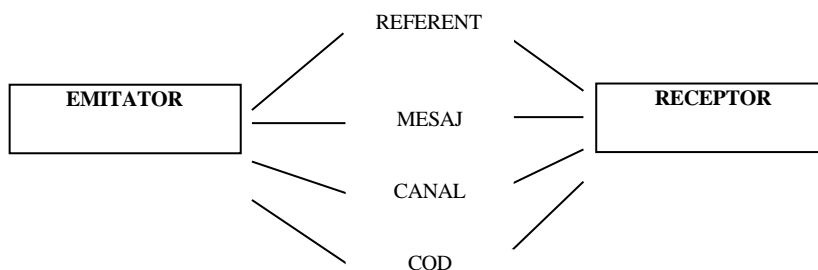


Figura nr.3

Indiferent de forma pe care o îmbracă, orice proces de comunicare are câteva elemente structurale caracteristice:

- existența a cel puțin doi parteneri (Emițător și Receptor) între care se stabilește o anumită relație;
- capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri (de menționat faptul că, în general, în orice proces de comunicare partenerii “joacă” pe rând rolul de emițător și receptor);
- existența unui canal de transmitere a mesajului.

Procesul de comunicare ia astfel naștere ca urmare a relației de interdependență ce există între elementele structurale enumerate mai sus.

Altfel spus, această relație de interdependență ce se stabilește între elementele structurale face ca orice proces de comunicare să se desfășoare astfel: există cineva care inițiază comunicarea, Emitentul, și altcineva căruia îi este destinat mesajul, Destinatarul. Acest mesaj este o componentă complexă a procesului de comunicare, datorită faptului că presupune etape precum codificarea și decodificarea, presupune existența unor canale de transmitere, este influențat de dependența modului de recepționare a mesajului, de deprinderile de comunicare ale Emitentului și Destinatarului, de contextul fizic și psihosocial în care are loc comunicarea.

Contextul, precum și mediul comunicării reprezintă factori de mare importanță în comunicare. Aceasta nu are loc într-un spațiu cultural și material steril. Ea se desfășoară într-un spațiu fizic, de cele mai multe ori umanizat, impregnat de un stil cultural, arhitectural, în prezența



explicită sau implicită a unor contexte sociale determinate care influențează comportamentul actorilor în comunicare.

a) Contextul material și temporal cuprinde:

- organizarea spațială a comunicării: poziția partenerilor, distanța etc.
- mobilarea spațiului comunicării: tip de mobilier, stil, confort etc.
- mijloace ajutătoare: amplificare, fond muzical, lumini, imagini etc.
- aspecte temporale: ora, durata, ritmul etc.

b) Contextul social cuprinde: prezența sau absența unui public sau a unor observatori (coațiunea) poate potența sau inhiba comunicarea, în funcție de sarcina specifică actului comunicării:

- comunicarea este potențată în activitățile performative de tip învățare, concurență, rezolvare de probleme;
- comunicarea este inhibată în cazul activităților de tip terapeutic, confesional;
- potențarea sau inhibarea comunicării în prezența publicului este dependentă și de aspecte ale educației interlocutorilor: personalitate, religie, stil de viață etc.

c) Contextul cultural și ideologic, cuprinde:

- microcultura partenerilor (obisnuințe, mentalități, religie, stereotipii etc.)
- macrocultura mediului social (limba de comunicare, specificul cultural, coduri simbolice etc.).

Potrivit lui Stoetzel (1963), Dumas a ilustrat rolul contextului cultural încă din anul 1906, în analiza semnificației culturale a surâsului: - în contextul cultural european, surâsul este expresia culturală a unei atitudini de ascultare și de relaționare pozitivă; - în contextul cultural japonez, el semnifică starea de încurcătură; - la cafrii din Borneo, surâsul exprimă disprețul etc.

Mesajul poate fi transmis prin intermediul limbajului verbal, nonverbal sau paraverbal.

În cele ce urmează vom prezenta și alte elemente componente ale procesului de comunicare: feed-back-ul, canalele de comunicare, mediul comunicării, barierele comunicaționale.

*Feed-backul* este un mesaj specific prin care Emitentul primește de la Destinatar un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat.

*Canalele de comunicare* reprezintă „drumurile”, „căile” urmate de mesaje. Există două tipuri de canale de comunicare:

- canale formale, prestabilite, cum ar fi sistemul canalelor ierarhice dintr-o organizație;

- canale neformale stabilite pe relații de prietenie, preferințe, interes personal.

Canalele de comunicare au un suport tehnic reprezentat de toate mijloacele tehnice care pot veni în sprijinul procesului de comunicare: telefon, fax, calculator, telex, mijloace audio-video.

Mediul comunicării este influențat de modalitățile de comunicare; există mediu oral sau mediu scris.

Filtrele, zgomotele, barierele reprezintă perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare. Perturbarea mesajului transmis poate avea o asemenea intensitate încât între acestea și mesajul primit să existe diferențe vizibile. Perturbațiile pot fi de natură internă - factori fiziologici, perceptivi, semantici, factori interpersonalii sau intrapersonali și de natură externă - care apar în mediul fizic în care are loc comunicarea (poluare fonică puternică, întreruperi succesive ale procesului de comunicare).

În procesul de comunicare, barieră reprezintă orice lucru care reduce fidelitatea sau eficiența transferului de mesaj.

În funcție de caracteristicile pe care le au, barierele pot fi clasificate în bariere de limbaj, bariere de mediu, bariere datorate poziției emițătorului și receptorului, bariere de concepție.

Doctor Leonard Saules, de la Grand School of Business, Universitatea Columbia, considera că în procesul de comunicare există următoarele bariere de limbaj:

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
- cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență;
- starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude;
- ideile preconcepute și rutina influențează receptivitatea;
- dificultăți de exprimare;
- utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze.

Barierele de mediu sunt reprezentate de:

- climat de muncă necorespunzător (poluare fonică ridicată);
- folosirea de suporturi informaționali necorespunzători;
- climatul locului de muncă poate determina angajații să-și ascundă gândurile adevărate pentru că le este frică să spună ceea ce gândesc.

Poziția emițătorului și receptorului în comunicare poate, de asemenea, constitui o barieră datorită:

- imaginii pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutor;
- caracterizării diferite de către emițător și receptor a situației în care are loc comunicarea;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- sentimentelor și intențiilor cu care interlocutorii participă la comunicare.

O ultimă categorie o constituie barierele de concepție, acestea fiind reprezentate de:

- existența presupunerilor;
- exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;
- lipsa de atenție în receptarea mesajului;
- concluzii grăbite asupra mesajului;
- lipsa de interes a receptorului față de mesaj;
- rutina în procesul de comunicare.

Deși îmbracă forme diferite, constituind reale probleme în realizarea procesului de comunicare, barierele nu sunt de neevitat, existând câteva aspecte ce trebuie luate în considerare pentru înlăturarea lor:

- planificarea comunicării;
- determinarea precisă a scopului fiecărei comunicări;
- alegerea momentului potrivit pentru efectuarea comunicării;
- clarificarea ideilor înaintea comunicării;
- folosirea unui limbaj adecvat.

### 1.3. Caracteristici și funcții ale comunicării

Câteva din caracteristicile comunicării sunt următoarele:

- comunicarea are rolul de a-i pune pe oameni în legatură unii cu ceilalți, în mediul în care evoluează;

- în procesul de comunicare, prin conținutul mesajului se urmărește realizarea anumitor scopuri și transmiterea anumitor semnificații;

- orice proces de comunicare are o triplă dimensiune: comunicarea exteriorizată (acțiunile verbale și neverbale observabile de către interlocutori), metacomunicarea (ceea ce se înțelege dincolo de cuvinte) și intracomunicarea (comunicarea realizată de fiecare individ în forul său interior, la nivelul sinelui);

- orice proces de comunicare se desfășoară într-un context, adică are loc într-un anumit spațiu psihologic, social, cultural, fizic sau temporal, cu care se află într-o relație de strânsă interdependență;

- procesul de comunicare are un caracter dinamic, datorită faptului că orice comunicare odată inițiată are o anumită evoluție, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- procesul de comunicare are un caracter ireversibil, în sensul că, odată transmis un mesaj, el nu mai poate fi "oprit" în "drumul" lui către destinatar.

Indiferent de sistemul social, comunicarea îndeplinește **opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii, distracția, integrarea.**

#### 1. INFORMAREA

- asigurarea accesului la informații
- furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor
- furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor

#### 2. SOCIALIZAREA

- crearea unui climat care să stimuleze interacțiunea

#### 3. DIALOGUL

- organizarea de dialoguri, asigurându-se feedback-ul
- stimularea comunicării
- impulsivarea inițiativei și creativității

#### 4. EDUCAȚIA

- transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale, dezvoltării spirituale
- dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei
- amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele

#### 5. CREAREA DE IMAGINE

- asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală
- formarea unei conștiințe de apartenență la organizație, grup social

#### 6. MOTIVAREA

- furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea la realizarea sarcinilor
- recunoașterea realizărilor performante
- stimularea încrederii în sine
- creșterea răspunderii personale

#### 7. PROMOVAREA CULTURII

- transmiterea elementelor culturii (sloganuri, norme, sisteme de valori)

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- lărgirea orizontului cultural
- dezvoltarea imaginației și creativității
- stimularea nevoilor etice și estetice.

#### 1.4. Tipologii ale comunicării

Există mai multe criterii după care pot fi identificate diferitele forme de comunicare:

1. În funcție de numărul de persoane care participă la procesul de comunicare:  
*intrapersonal, interpersonal, de grup, publică și de masă.*

*Comunicarea intrapersonală* este comunicarea cu sine. Ființa umană se ascultă pe sine, își pune întrebări, se îndoiește sau se îngrijorează, se judecă sau reflectează, comunică în gânduri sau în imagini. Comunicarea interpersonală este foarte importantă pentru echilibrul psihic.

*Comunicarea interpersonală* este dialogul dintre două persoane. În cazul cel mai fericit, acestea se ascultă pe rând încercând să se respecte și să se înțeleagă reciproc și vorbesc pe rând încercând să transmită cât mai clar pentru celălalt nevoile, aspirațiile, interesele și dorințele lor.

*Comunicarea de grup* sau *în echipă* este dialogul într-un cadru intim de până la 10 persoane. În grup sau echipă, persoana își petrece mare parte din viața sa socială. Aici se împărtășesc cunoștințe și experiențe personale, se rezolvă probleme și se iau decizii importante, inevitabil se creează și se rezolvă conflicte.

*Comunicarea publică* are loc în cazul unei prelegeri, cuvântări, expuneri, sau prezentări susținute de o singură persoană. Aparent, persoana care susține prelegerea comunică mai mult, însă lucrurile nu stau chiar așa. Fiecare participant comunică verbal sau nonverbal, punând întrebări de clarificare sau dând informații cu privire la interesul sau dezinteresul său.

*Comunicarea de masă* are loc prin difuzarea mesajelor scrise, vorbite, sau vizuale de către un sistem mediatic către un public numeros. Cuprinde o mare varietate de forme precum cartea, presa scrisă, audiovizualul. Caracteristica principală a comunicării de masă constă în faptul că răspunsul este decalat în timp, mesajul mergând într-o singură direcție.

2. După contextul spațio-temporal al mesajelor

- directă (față în față)
- indirectă (mediată)

3. După instrumentele folosite

- verbală
- nonverbală

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- paraverbală
4. După obiectivele comunicării
    - comunicare incidentă (fără scop bine stabilit)
    - comunicare consumatorie (consecință a stărilor emoționale)
    - comunicare instrumentală (când este urmărit un scop precis)
  5. După interacțiunea sistemelor care comunică:
    - comunicare omogenă (om-om, animal-animat)
    - comunicare heterogenă (om-animat, om-mașină)
  6. După poziția în cadrul unei organizații:
    - comunicare ascendentă (cu superiorii)
    - comunicare descendentă (cu subalternii)
    - comunicare orizontală (emițătorul și receptorul sunt situați pe poziții egale).

### 1.5. Categoriile de limbaj

Comunicarea umană are loc pe trei canale diferite: **verbal, paraverbal și limbajul corpului**. Conform studiilor școlii de la Palo Alto, a rezultat că verbalul ocupă o pondere de 7%, paraverbalul 38%, iar limbajul corpului 55%.

Putem vorbi și de un al patrulea canal. Două persoane aflate la distanțe mai mici sau mai mari și care nu sunt în contact vizual, auditiv, olfactiv, gustativ, sau tactil pot emite și primi mesaje. Această comunicare este uneori numită *energetică*, alteori „*paranormală*”.

*Comunicarea verbală* se realizează prin rostirea și descifrarea cuvântului, adică prin graiul articulat și prin înțelesurile transmise cu ajutorul cuvintelor unei limbi. Comunicarea scrisă o vom numi tot „verbală”.

*Comunicarea paraverbală* se face prin intermediul timbrului vocii, a tonalității, a inflexiunilor, a pauzelor dintre cuvinte și prin manifestările sonore fără conținut verbal: râsul, oftatul, geamătul, țipătul etc.

*Limbajul corpului* (body language) se referă la postura corpului, fizionomie, mimică, gestică, privire și distanțe. Este important de reținut că semnificația gesturilor poate diferi de la o cultură la alta.

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea non-verbală (body language) prezintă interes din cel puțin două motive: rolul ei este adesea minimalizat; și faptul că într-o comunicare orală, 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului neverbal (expresia feței, gesturile, postura corpului, etc.).

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



**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 cărui i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare. Astfel, de exemplu, constatăm adesea că, deși interlocutorul susține că spune adevărul, noi "simțim" că el minte. Care este cel "de-al șaselea simț" care recepționează informația neexprimată verbal de emitent? Se consideră că femeile au acest "al șaselea simț" mai bine dezvoltat decât al bărbaților. O explicație posibilă ar fi aceea că femeile sunt mai abile în a interpreta limbajele neverbale, având în gestică lor experiența creșterii copiilor care, în primii ani de viață, comunică predominant prin limbaje neverbale. O altă explicație posibilă ar fi aceea a dezvoltării acestei abilități pentru compensarea lipsei lor de forță fizică.

Dar până când știința va descoperi acest "simț" suplimentar care intervine în procesul de comunicare, vom adopta imaginea omului cu cinci simțuri care comunică predominant neverbal și, uneori, se exprimă și prin cuvinte. El posedă deprinderile de interpretare a semnalelor venite de la aceste cinci simțuri, deprinderi care se dezvoltă pe tot parcursul vieții, pe baza experienței și învățării.

*Iată cum comunicăm prin:*

## 1. **Limbajul corpului**

Pentru a ne da seama de importanța limbajului corpului, să ne gândim la mimii care exprimă povești întregi doar prin limbajul trupului, să ne amintim de filmele mute și de expresia feței lui Charlie Chaplin care face inutile cuvintele, sau întrebați-vă de ce atunci când aveți de discutat ceva important evitați comunicarea prin telefon și preferați comunicarea față în față.

Explicația este: comunicarea prin telefon blochează comunicarea prin intermediul limbajului corpului și în acest fel face comunicarea incompletă, nesigură.

*Limbajul corpului* contribuie la comunicare prin expresia feței, mișcarea corpului (gesturi), forma și poziția corpului, aspectul general și prin comunicarea tactilă.

### a. *Expresia feței*

Comunicarea prin expresia feței include **mimica** (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, țuguiera buzelor, etc.), **zâmbetul** (prin caracteristici și momentul folosirii), și **privirea** (contactul sau evitarea privirii, expresia privirii, direcția privirii, etc.). Tindem ca, involuntar, să zâmbim, să ne încruntăm, să rotim, să micșorăm sau să dilatăm pupilele.

Fața este cea mai expresivă parte a corpului și expresia acesteia constituie un mijloc de exprimare inestimabil. În mod normal, ochii și partea de jos a feței sunt privite cel mai intens în

timpul comunicării. Se consideră, de exemplu, că într-o conversație cu o femeie, ceea ce exprimă ochii este mult mai important decât ceea ce exprimă cuvintele.

**Mimica** este acea parte a feței noastre care comunică: fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare; sprâncenele ridicate cu ochii deschiși – mirare, surpriză; nas încrețit – neplăcere; nările mărite – mânie sau, în alt context, excitare senzuală; buze strânse – nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații.

**Zâmbetul** este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de informații, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă (zâmbetul Mona Lisei este renumit ca semnificație, dar și ca ambiguitate). Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură (sau chiar subcultură), fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

#### *b. Privirea*

Se spune că ochii sunt "oglinza sufletului". Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie.

Chiar și a privi sau a nu privi pe cineva are un înțeles. Privind pe cineva confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi; interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica. O privire directă poate însemna onestitate și intimitate, dar în anumite situații comunică amenințare. În general, o privire insistentă și continuă deranjează.

Realizarea contactului intermitent și scurt al privirilor indică lipsa de prietenie. Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos - tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsa de interes, răceala. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăție.

Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situații în care se simt amenințați, dar o vor căuta în situații favorabile; există chiar expresia "a te agăța" cu privirea.

Privirea constituie un mod "netactil" de a atinge pe cineva, de unde și expresia "a mângâia cu privirea". Pupilele dilatate indică emoții puternice. Pupilele se largesc, în general, la vederea a ceva plăcut, față de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a nesincerității, neplăcerii. Clipirea frecventă denotă anxietate.

#### *c. Mișcarea corpului*

Corpul comunică prin **gesturi, poziție**, și prin **modul de mișcare**.

**Gesturile.** Pentru a ne da seama cât de frecvente sunt gesturile pe care le folosim, putem să încercăm să vorbim cu mâinile la spate.



Câteva elemente ale limbajului gesturilor ar fi: strângerea pumnilor - denotă ostilitate și mânie, sau depinzând de context, determinare, solidaritate, stres; brațe deschise - sinceritate, acceptare; mână la gură - surpriză și acoperirea gurii cu mâna - ascunderea a ceva, nervozitate. Capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotriva, denotă interes extrem. Mâinile ținute la spate pot să exprime superioritate sau încercare de autocontrol.

Atenție însă și la diferențierile culturale. De exemplu, prin mișcarea capului de sus în jos spunem "da", în timp ce oamenii din Sri Lanka redau același lucru prin mișcarea capului de la dreapta la stânga. Gestul de arătare cu degetul este considerat nepolitic la noi, insultă în Thailanda și absolut neutru, de indicare, în SUA.

Utilizarea gesticulației excesive este considerată ca nepoliticoasă în multe țări, dar gesturile mâinilor au creat faima italienilor de popor pasional.

Modul în care americanii își încrucișează picioarele (relaxat, mișcări largi, fără nici o reținere) diferă de cel al europenilor (controlat, atent la poziția finală); cel al bărbaților diferă de cel al femeilor. Un american va pune chiar picioarele pe masă dacă aceasta înseamnă o poziție comodă sau dacă vrea să demonstreze control total asupra situației. La noi oamenii tind să fie destul de conștienți de modul în care fac acest gest și îl asociază în moduri diferite cu formalitatea, competiția, tensiunea. Bâțâitul picioarelor denotă plictiseală, nerăbdare sau stres.

#### *d. Postura corpului*

Postura/poziția comunică în primul rând statutul social pe care indivizii îl au, cred că îl au sau vor să îl aibă. Sub acest aspect, constituie un mod în care oamenii se raportează unii față de alții atunci când sunt împreună. Urmările posturii corpului ne dă informații și despre atitudine, emoții, grad de curtoazie, căldură sufletească.

O persoană dominantă tinde să țină capul înclinat în sus, iar cea supusă în jos. În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, dar uneori și neliniște și preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detașare, plictiseală sau autoîncredere excesivă și apărare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.

#### *e. Modul de mișcare a corpului*

Desfășurarea unei persoane într-o comunicare din punct de vedere al modului de mișcare a corpului poate fi:

- caracterizată de mișcări laterale, se consideră buni comunicatori;
- caracterizată de mișcări față-spate, se consideră om de acțiune;
- caracterizată de mișcări verticale, se consideră om cu putere de convingere; În

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



America au apărut așa-numiții headhunters, "vânătorii de capete" – consultanți specializați pe problema găsirii de oameni potriviți pentru o anumită funcție managerială. Acești specialiști folosesc intensiv aceste indicii.

## 2. Comunicarea tactilă

Acest tip de limbaj non-verbal se manifestă prin frecvența atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbrățișare, de luare de braț, bătutul pe umăr, etc.

Cunoaștem ce semnifică aceste atingeri pentru români, dar în diferite culturi ele pot comunica lucruri diferite. De exemplu, la japonezi, înclinarea capului înlocuiește datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoși acest salut se exprimă cu o ușoară lovitură pe umăr.

Unii oameni evită orice atingere. Forța și tipul de atingere depinde în mare măsură de vârstă, salut, relație și cultură.

## 3. Prezența personală

Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, a îmbrăcăminteii, a mirosului (parfum, miros specific), a bijuteriilor și a altor accesorii vestimentare. Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate. Distingem trei tipuri de fizicuri: ectomorf (fragil, subțire și înalt), endomorf (gras, rotund, scurt) și mezomorf (musculos, athletic, înalt).

Datorită condiționărilor sociale am "învățat" ce să ne "așteptăm" de la oamenii aparținând diferitelor categorii. Astfel tindem să-i percepem pe ectomorfi ca fiind tineri, ambițioși, suspicioși, tensionați, nervoși și mai puțin masculini; pe endomorfi îi percepem ca fiind bătrânicioși, demodați, mai puțin rezistenți fizic, vorbăreți, buni la suflet, agreabili, de încredere, prietenoși, dependenți de alții; pe mezomorfi îi percepem ca fiind încăpățânați, puternici, aventuroși, maturi în comportare, plini de încredere în sine, veșnic învingători.

Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindește personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcămintea se poate folosi pentru a crea un rol.

Îmbrăcămintea și accesoriile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcție managerială înaltă vor tinde să se îmbrace într-un mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbătești (servietă diplomat).

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Îmbrăcămintea non-conformistă comunică faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil creator de probleme sau artist. Îmbrăcămintea neglijentă este asociată în general, și mai rar cu valoarea intrinsecă a individului.

Pentru situații de afaceri este apreciată îmbrăcămintea elegantă și de calitate dar nu sofisticată.

Igiena personală constituie un factor important. Mirosul "telegrafiază" mesaje pentru multe persoane, chiar fără a fi conștiente de aceasta. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenția într-un mod neadecvat și ne sugerează prostul gust sau anumite intenții.

#### 4. Limbajul spațiului

Limbajul spațiului trebuie interceptat simultan în funcție de 5 dimensiuni: mărime, grad de intimitate, înălțime, apropiere - depărtare, înăuntru - în afară.

Fiecare din noi are preferințe în legătură cu distanța față de cei cu care comunicăm. În majoritatea culturilor europene, nu se apreciază apropierea cu mai mult de 4-50 cm decât a celor din familie sau a persoanelor iubite; aceasta definește spațiul intim. "Invadarea" acestui spațiu produce senzația de disconfort.

Comunicăm confortabil atunci când distanța față de interlocutor este de 1-2 m, distanță ce definește **spațiul personal**. Într-un spațiu mai mic este greu să te concentrezi asupra comunicării. Adeseori suntem puși în situația ca, în timp ce vorbim cu cineva, să facem un pas înainte sau unul înapoi pentru a ne regla acest spațiu la mărimea adecvată pentru spațiul nostru personal.

Apropierea exagerată poate comunica amenințare sau relații de natură strict personală; depărtarea excesivă poate comunica aroganță, importanță, statut social superior. Cu cât o persoană este mai importantă, cu atât va tinde să aleagă o masă de birou mai mare, care impune o distanță mai mare față de interlocutor.

Dacă urmărim modul în care oamenii tind să-și aleagă locul într-o încăpere (atunci când există posibilitatea de a alege) și cum își marchează spațiul personal prin împrăștierea foilor, întinderea picioarelor etc., devine evident ce vor acestea să ne comunice.

Modul în care managerul folosește spațiul în timpul ședințelor poate comunica ceva despre personalitatea sa, despre stilul de conducere și luare a deciziilor. Managerul ce stă în spatele biroului indică lipsa dorinței de acțiune. Probabil că acest tip de manager va lua deciziile singur și stilul său de conducere este mai degrabă autocratic decât democratic.

În general, spațiile mici sunt percepute ca fiind mai prietenoase, calde și intime. Cele mari

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



sunt asociate cu puterea, statutul și importanța. De aceea, adeseori suntem intimidată într-un spațiu mare, înalt și cu mobilier masiv.

## 5. Limbajul culorilor

Culoarea, dincolo de percepția și trăirea ei afectivă, este și o oglindă a personalității noastre și deci influențează comunicarea. Gândirea creatoare are loc optim într-o încăpăre cu mult roșu, iar cea de reflectare a ideilor într-o cameră cu mult verde. Culorile strălucitoare sunt alese de oamenii de acțiune comunicativi, extravertiți, iar cele pale de timizi, intravertiți.

Semnificația culorilor poate fi diferită în diverse culturi. De exemplu, roșu este asociat în China cu bucurie și festivitate, în Japonia cu luptă și mânie; în cultura indienilor americani semnifică masculinitate; în Europa dragoste, iar în SUA comunism. În țările cu populație africană, negru sugerează binele, iar albul răul. Pentru europeni, negru este culoarea tristeții, în timp ce aceste stări sunt exprimate la japonezi și chinezi prin alb. Verdele semnifică la europeni invidie, la asiatici bucurie, iar în anumite țări speranță în timp ce galbenul comunică la europeni lașitate, gelozie, la americani este culoarea intelectualității, iar la asiatici semnifică puritate.

Culoarea afectează comunicarea sub următorul aspect: culorile calde stimulează comunicarea, în timp ce culorile reci inhibă comunicarea; monotonia, precum și varietatea excesivă de culoare, inhibă și-i distrag pe comunicatori.

## 6. Limbajul timpului

Modul în care putem comunica prin limbajul timpului este corelat cu precizia timpului, lipsa timpului și timpul ca simbol.

*Precizia timpului.* Timpul este considerat ca ceva prețios și personal și, în general, atunci când cineva își permite să ni-l structureze, acesta comunică diferența de statut.

A veni mai târziu sau ceva mai devreme la o întâlnire de afaceri sau a fi punctual sau nu la o ședință are anumite semnificații: comunică atitudinea față de interlocutor sau față de activitatea respectivă, percepția statutului și a puterii, respectul și importanța acordată. Întârzierea poate irita și insulta.

Cu cât oamenii sunt făcuți să aștepte mai mult, cu atât ei se simt mai umiliți; se simt desconsiderați și inferiori ca statut social. Astfel, limbajul timpului se poate folosi, în mod voit sau nu, pentru a manipula, supune și controla sau pentru a comunica respect și interes.

*Lipsa timpului.* Percepem timpul ca pe o resură personală limitată și, de aceea, modul în care fiecare alegem să îl folosim comunică atitudinea noastră față de cel care solicită o parte din această

resursă. Dacă nu acordăm timp pentru o anumită comunicare se va percepe ca neacordare de importanță. Studiile sociologice au arătat că, în general, relația de comunicare pozitivă se dezvoltă proporțional cu frecvența interacțiunii (deci timp petrecut împreună).

*Timpul ca simbol.* Acest aspect ține de o anumită obișnuință, cum este ritmul (de exemplu: mâncăm de trei ori pe zi și la anumite ore). Similar, anotimpurile impun anumite activități și un anume fel de viață clar situate în timp. Sărbătorile și ritualurile, de asemenea, sunt marcate de timp. Astfel, oamenii de afaceri știu că în preajma sărbătorilor de iarnă se cumpără mai mult și se lucrează mai puțin.

## Capitolul 2. COMUNICARE PUBLICĂ – RELAȚII PUBLICE

### 2.1. Actorii comunicării în relațiile publice

Indiferent de forma pe care o îmbracă, orice proces de comunicare are ca elemente caracteristice:

- cei doi parteneri ai comunicării (un emițător, un receptor);
- un mesaj;
- un cod;
- un canal de transmitere a mesajului.

În practica relațiilor publice, emițătorul este cunoscut sub numele de *organizație*. Din acest motiv, pentru relațiile publice mai este folosită și sintagma “comunicare organizațională”. Termenul de organizație este generic, incluzând diverse tipuri de instituții: structuri ale puterii (guvernul și ministerele, președinția, armata, administrația locală), partidele politice, firme comerciale, instituții culturale și sportive, organizații non-guvernamentale etc.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Dupa J. W. Guth si C. Marsh, relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:

- **agenția de relații publice** – firme independente care prestează, pe baza de contract, activitățile de relații publice solicitate de diverse organizații;
- **corporatiile** – în interiorul marilor grupuri economice există departamente specializate de relații publice care se ocupă de publicurile specifice ale acelei companii;
- **structurile guvernamentale** – departamentele de relații publice sunt organizate în cadrul ministerelor, agențiilor guvernamentale, administrației locale; ele distribuie informații referitoare la activitatea acestor instituții și monitorizează reacțiile presei și stările opiniei publice, reacționând în funcție de acestea;
- **organizații non-profit** – specialiștii lucrează în universități, spitale, biserici, fundații, ONG-uri etc., având ca sarcini relațiile cu presa, cu organizațiile guvernamentale, cu donatorii (fund-raising), cu publicul specific;
- **consultanții independenți de relații publice** – acești specialiști sunt angajați de diferite instituții pentru a îndeplini, punctual, activități de relații publice specifice.

Specialiștii de relații publice sunt emițătorii de facto ai mesajelor organizației, motiv pentru care mai sunt numiți și *relationiști* sau *practicieni*.

**Receptorul mesajelor organizației este publicul.** Acesta este definit ca “grup de oameni legați de caracteristici și preocupări comune și care răspund la fel la anumite probleme”.

Există mai multe tipuri de public, clasificabile în funcție de:

- *poziția față de organizație*: interne (cele care activează în interiorul organizației) și externe (cele care sunt plasate în afara acesteia);
- *atitudinea față de organizație*: sprijinitori, oponenti și neutri;
- *prezența în organizație*: tradiționali (acel public care este deja legat de organizație) și viitori (acel public care va putea deveni interesat de organizație).

Publicurile tradiționale ale organizației sunt:

- mass-media (presa locală și națională, scrisă și audiovizuală, specializată și generalistă);
- angajații;
- membrii (top și middle-management, board-uri și comitete de conducere, membri onorifici, pensionari și consilieri);
- comunitatea (organizații comunitare – poliție, biserica, lideri de opinie din aceste medii – educatori, edili locali, oficialități locale, bancheri, lideri etnici);

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- instituții guvernamentale;
- investitorii;
- consumatorii.

**Canalele de transmisie** prin care mesajele organizației ajung la public sunt de trei tipuri:

- *media controlate*: acestea reprezintă canalele asupra cărora specialiștii în relații publice își pot exercita controlul asupra conținutului mesajului, asupra momentului și locului de distribuire. Exemple: newsletter-urile, scrisorile, broșurile, site-urile web, cuvântările publice, materiale promoționale (audio-video și tipărite),
- *media necontrolate*: în această categorie intră întregul sistem mass-media (agențiile de presă, presa scrisă, radioul, televiziunea). Specialiștii în relații publice nu mai au controlul asupra mesajului final.
- *evenimentele speciale*: sunt concepute și executate de organizație pentru a crea relații privilegiate cu publicurile ei importante (sponsorizările, crearea de centre de training, conferințe, seminarii, decernări de premii, zilele porților deschise, concerte, aniversari).

Dupa T. Hunt și J. E. Grunig, de-a lungul istoriei lor, relațiile publice s-au dezvoltat în cadrul mai multor **modele de comunicare**:

- **modelul agentului de presă**: în cadrul acestui model, comunicarea este realizată într-un singur sens, de la sursă către receptor, fără a se ține seama de specificul sau așteptările publicului; scopul principal al emițătorului este acela de a controla publicul și de a-și face cât mai multă publicitate;
- **modelul informării publice** (public information): acest model își propune difuzarea către public a unor informații corecte și adevărate, dar comunicarea este în continuare unidirecțională;
- **modelul comunicării bilaterale asimetrice** (2-way asymmetric): comunicarea se desfășoară în două sensuri, adică organizație – public și public – organizație; astfel se ține seama de feedback-ul publicului, iar mesajele sunt construite în funcție de acestea;
- **modelul comunicării bilaterale simetrice** (2-way symmetric): în acest model comunicarea se desfășoară tot în două direcții, dar acum se ține seama de reacțiile publicului pentru a se schimba *comportamentul* organizației.

## 2.2. Ce sunt relațiile publice și rolul comunicării în PR

Relațiile publice preiau în sens specializat și de masă o serie de activități de informare și transmitere a informațiilor care, până la apariția mijloacelor de comunicare de masă se desfășurau empiric și restrâns, în maniera comunicării interpersonale, sau dogmatic și extins, în maniera

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



propagandei. Relațiile publice nu se bazează pe propagandă, ci pe persuasiune.

Relațiile publice sunt un management al comunicării care contribuie la stabilirea și menținerea comunicării și, pe această cale la acceptarea reciprocă și cooperarea, între o organizație și publicul ei. Relațiile publice evaluează atitudinile publicului și apropie comunicațional politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului printr-un program de acțiune comunicativă care urmărește să câștige înțelegerea, acceptarea și încrederea publicului.

Funcțiile relațiilor publice:

- prezentarea unui grup din exterior
- a ajuta pe cei din exterior să-i înțeleagă ideile și modul de funcționare
- a arată grupului care este imaginea sa exterioară acțiuni comunicative pentru a obține bunăvoința celorlalți, a publicurilor exterioare.

Deși este un domeniu relativ nou, **PR-ul** există încă de la începutul vieții sociale. Pentru a-l defini există nu mai puțin de 472 de sintagme, se pare, însă, că niciuna nu a reușit să surprindă tot ceea ce înglobează acesta. PRSA (Public Relations Society of America), în urma unei campanii de modernizare a definirii Relațiilor Publice, a formulat o nouă definiție a acestui domeniu, definiție pe care mulți dintre specialiști (Jim Grunig, Neville Hobson, Jeremiah Owyang) au găsit-o „mulțumitoare” ori au afirmat că ar fi o „interpretare adaptată contemporaneității”. Iată cum sună: *„Relațiile publice sunt un proces de comunicare strategică ce clădește relații benefice atât pentru organizații, cât și pentru publicul acestora”*.

Totuși, putem să înțelegem cu ce se ocupă Relațiile Publice și datorită instrumentului general pe care îl folosesc: COMUNICAREA. Fie că vorbim despre comunicarea online (social – media), comunicarea în offline (public speaking, media relations), comunicarea internă sau corporate, toate acestea pleacă de la un numitor comun: **comunicarea** și ajung împreună într-un alt punct comun: **relațiile publice**.

**Relațiile cu publicul** sunt activități specifice unor organizații care și-au deschis zone de contact cu clienții, unde aceștia pot avea acces la informații, documente, tranzacții (de bunuri sau servicii) sau consultanță. De asemenea, acestea sunt folosite doar pentru mediul extern, în timp ce PR-ul poate fi utilizat și în mediul intern.

Mai mult, unii oameni de știință consideră că, deși reprezintă domenii distincte, *relațiile cu publicul constituie feedback-ul necesar relațiilor publice*.

Astfel, în concluzie, putem observa că relațiile publice și relațiile cu publicul sunt două domenii distincte, primele urmărind armonizarea relațiilor dintre organizație și publicurile lor

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*





externe și cele interne, iar cele din urmă urmăresc buna servire a clienților.

Aurel Codoban (2014) arată că înțelegerea sensului contemporan al relațiilor publice (la nivelul administrației publice) cel puțin la nivel European, este legat de comunicarea publică, multă vreme considerată apanajul statului național. Motivele acestei opțiuni sunt:

- a) apartenența la tradiția latină și europeană;
- b) comunicarea publică în calitatea de relație publică care permite un cadru inițial neutru pentru înțelegerea generală a relațiilor publice (Codoban, 2014).

O dată cu integrarea europeană, apare un nou nivel al comunicării instituționale și anume cea europeană, care deocamdată nu a atins potențialul necesar pentru promovarea corectă a cetățeniei europene în rândul locuitorilor Europei (Pricopie, 2012).

Comunicarea publică este descrisă de Aurel Codoban ca fiind una formală și legată de punerea în acțiune a regulilor fiind strict legată de împărtășirea de informații, de utilitatea publică și de menținerea liantului social (Codoban, 2014).

Finalitățile comunicării publice nu pot fi dissociate de cele ale instituțiilor publice, fiind în egală măsură orientate spre informarea și punerea în valoare a politicilor publice și obținerea de feed-back cu privire la așteptările cetățenilor, cu scop final de construire a unui consens asupra unor problematici de interes general pe baza dezbaterii publice.

Comunicarea publică ar defini în termeni foarte generali comunicarea din partea administrației (naționale, județene, locale) și din partea instituțiilor statului.

Deși are trăsături comune cu termenul de comunicare, comunicarea publică are particularități:

- principalul factor determinant în munca dvs. este CETĂȚEANUL!
- este foarte importantă transparența în fața cetățenului, a societății;
- sunteți moral răspunzători și trebuie să dați socoteală pentru ceea ce faceți;
- munciți pentru satisfacție și susținere nu pentru profit și bani.

Comunicarea este elementul-cheie în managementul oricărei instituții (firmă privată, mare sau mică sau administrație locală).

Comunicarea în administrația publică îmbracă două forme: comunicare internă și comunicare externă.

Între *angajați*, adoptarea și implementarea unui program de *comunicare internă* contribuie la integrarea angajaților, aduce un sentiment de apartenență la organizație, creează un mediu de lucru sănătos și mărește eficiența organizației.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Comunicarea internă dezvoltă spiritul de colaborare și stimulează relațiile de muncă îmbunătățite.

Comunicarea internă reprezintă schimburile de mesaje din interiorul organizației, implicând persoane și grupuri. Aceasta poate fi:

- Formală
  - caracteristică cu precădere instituțiilor mari, are loc în mod sistematic și formalizat
  - canalele de comunicare sunt create în mod controlat
  - sistem de responsabilități și delegări de sarcini ierarhic
  - informația se transmite lent și în trei moduri: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală
- Informală
  - orice comunicare ce are loc în afara canalelor formale de comunicare.

Canalele de comunicare informale care iau naștere spontan transmit **zvonul** (mesaje neformale care se referă la situații, evenimente, întâmplări) și **bârfa** (mesajul se referă la persoane).

*Comunicarea externă* relevă, de fapt, menirea administrației publice locale. Administrația locală are responsabilitatea de a informa publicul despre cum sunt cheltuiți banii și despre tipurile de servicii oferite în schimb.

Un bun plan de comunicare stabilește un dialog între administrație și public prin explicarea priorităților, a proiectelor și a pozițiilor politice.

Administrația locală are de-a face cu mai multe categorii de public: *Guvernul, administrațiile și asociațiile regionale sau provinciale, diferitele organizații la nivel național și internațional, jurnaliști și, prioritatea numărul unu, cetățenii.*

În ultimii ani s-a trecut de la *informarea externă la comunicarea externă, o activitate cu două sensuri rezultată* din nevoia celor din administrația publică de sprijin public pentru intențiile și deciziile lor.

### 2.3. Comunicatorul instituțional

Comunicatorul instituțional este acea persoană desemnată de organizație să o reprezinte în fața publicului și a Media, transmițând în mod adecvat mesajele organizației.

De obicei comunicatorul instituțional este reprezentat de *purtătorul de cuvânt*, care este, sau ar trebui să fie, singura persoană abilitată să exprime un punct de vedere oficial al organizației. Alături de acesta, organizațiile pot avea o întreagă echipă de comunicare, fiecare membru având responsabilități în construcția și implementarea strategiei de comunicare.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Comunicatorul instituțional trebuie să fie familiarizat cu particularitățile activității organizației, cu publicurile sale țintă și cu politicile pe care organizația le implementează.

Purtătorii de cuvânt ai autorităților locale vorbesc în numele administrației? Cine pot fi acești purtători de cuvânt?

- Primarul
- Viceprimarii
- Toți membrii aleși ai Consiliului (consilierii locali, județeni)
- Cadrele de conducere executivă (directori executivi, șefi de serviciu, birou, compartiment)
- Funcționarii publici
- Responsabilul pe Comunicare.

Pentru a evita confuzia în mesajele trimise de autoritățile locale, numărul de purtători oficiali de cuvânt ar trebui să fie limitat. De obicei Primarul și Viceprimarii au permisiunea să comenteze subiectele politice. Responsabilul pe Comunicare/Purtătorul de cuvânt comentează subiecte non-politice. Cadrele de conducere executivă și personalul reprezintă administrația. De fiecare dată când se exprimă, ei transmit un mesaj, bun sau rău, oamenilor din jurul lor.

Comunicarea publică reprezintă partea de comunicare instituțională destinată împărtășirii informațiilor de utilitate publică, sau considerate ca atare de către organizația comunicatoare. Comunicarea publică este una formală atunci când este considerată o obligație de a difuza informația de interes public și non-formală atunci când se dorește poziționarea specifică a organizației față de publicurile sale țintă.

Funcțiile comunicării instituționale sunt:

- De a informa publicurile țintă cu privire la activitatea organizației, valorile și scopurile acesteia;
- De a primi feed-back de la publicurile țintă – a primi informații cu privire la așteptările beneficiarilor, opiniile acestora;
- De a facilita dezbateră publică cu privire la actele normative emise de organizație, politicile și programele acesteia;
- Poziționarea organizației în conștiința publică – informarea și formarea opiniei publice referitoare la organizație;

Asigurarea transparenței organizației – asigurarea publicului țintă cu privire la îndeplinirea scopurilor organizației.

Față de diversele tipuri de public ale organizației cel mai important rol al comunicatorului instituțional este acela de a arăta că organizația valorizează grupurile țintă și că realmente îi pasă de acestea. Orice comunicare instituțională care nu însoțește mesajul direct de unul indirect referitor la importanța publicului țintă pentru organizație va eșua în a fideliza publicul tradițional și respectiv în a acapara noi publicuri.

Poziția comunicatorului instituțional în organizație diferă în funcție de dimensiunea acesteia, dar și de înțelegerea pe care factorii de decizie o au cu privire la importanța poziționarea în fața propriilor publicuri țintă.

### **Categoriile de public:**

- Public intern

Primarul și Viceprimarul(ii)

Membrii Consiliului (locali, județeni)

Conducerea și angajații

Alții

- Public extern

Cetățean

Administrație regională/județeană și guvern la nivel național

Angajați ai administrației locale, județene, regionale și ai Guvernului

Societatea civilă

Membri ai organizațiilor și ai grupurilor de presiune

Jurnaliști care se ocupă de domeniul public și cei politici

Alții

În funcție de destinația mesajului, către o categorie de public intern sau extern, el trebuie abordat diferit:

#### *Pe plan intern*

Angajații au nevoie de informații privind toate proiectele și deciziile politice. Ei trebuie să primească aceste informații înainte de a fi făcute publice, astfel încât să fie pregătiți pentru orice consecințe ar avea ele asupra muncii lor.

Spre deosebire de categoriile de public extern, angajații sunt interesați de știri foarte "interne", cum ar fi zilele de naștere și promovările colegilor, ocaziile de training/instruire, petrecerile care se organizează la locul de muncă etc.

#### *Pe extern*

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Categoriile de public extern au nevoie de informații despre toate chestiunile de politici. Publicul extern trebuie să știe cu cine să ia legătura dacă are întrebări.

Atunci când vă informați publicul extern, nu presupuneți că acesta cunoaște toate detaliile; nu folosiți acronime complicate sau numere de legi decât dacă sunteți siguri că publicul înțelege ce înseamnă acestea.

În general, publicul larg (cetățenii unei țări) nu are nevoie de informații detaliate sau complexe, ci vrea doar o schițare a situației. Includeți detalii de contact pentru cei care ar putea dori informații suplimentare.

Rolul tradițional al comunicatorului este acela de purtător de cuvânt. Această definiție provine de la înțelegerea restânsă a comunicării instituționale la comunicarea cu mass-media, deși pentru majoritatea organizațiilor comunicarea prin mijloacele media clasice rămâne principalul canal de relații publice. Activitatea comunicatorului instituțional se extinde din ce în ce mai mult în sfera noilor media capabile să ajungă la destinatarul individual al comunicării cu un mesaj personalizat la care acesta să fie receptiv și provenit prin canale considerate de receptor a fi de încredere. Victoria în alegerile prezidențiale a candidatului dreptei Klaus Iohannis pe baza unei mobilizări excepționale a susținătorilor săi, s-a făcut prin intermediul canalelor de comunicare web 2.0 și în special pe facebook. Astfel rolul comunicatorului instituțional, și în special a echipelor de comunicare începe să se schimbe, treptat comunicatorul devenind un profesionist în construcția și transmiterea mesajului, fiind un personaj cheie al organizației moderne.

În ceea ce privește relația cu presa aceasta este considerată a fi ce mai răspândită, mai ușoară și mai ieftină modalitate de construcție a imaginii publice. Pentru ca relația cu mass-media să fie eficientă, sunt necesare o serie de condiții pe care purtătorul de cuvânt trebuie să le îndeplinească:

- Să nu existe inadvertențe între mesajul transmis de instituție și "realitate";
- "Reputația instituțională"- instituția este privită de public ca fiind de încredere;
- Atitudinea proactivă atât a instituției cât și a comunicatorului față de media;
- Profesionalismul purtătorului de cuvânt, acesta ar trebui să fie o persoană cu studii și competențe în domeniu.

În ceea ce privește calitățile individuale ale purtătorului de cuvânt, acesta ar trebui să dea dovadă de:

- Integritate - să fie o persoană cunoscută pentru caracterul său moral și pentru lipsa de toleranță față de practici neetice în comunicare;
- Credibilitate - practica anterioară a comunicatorului trebuie să fi fost onestă iar mesajele

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



transmise să fi fost adevărate și adecvate. De credibilitatea comunicatorului depinde în mare măsură credibilitatea mesajului și indirect a instituției pe care o reprezintă - imparțialitate și echidistanță.

Comunicatorul trebuie să trateze reprezentanții media cu echidistanță, fără a se lăsa să se înțeleagă existența unor preferințe pentru una sau alta din instituțiile de media. De asemenea mesajul trebuie transmis cu sinceritate și obiectivitate, chiar dacă se urmărește punerea într-o lumină favorabilă a instituției emitente, acest lucru nu trebuie să se facă prin deformări ale realității și nici prin denigrarea altor organizații.

- Capacitatea de reacție adecvată în timp real - comunicatorul trebuie să poată da informații către media în cel mai scurt timp față de evenimentul desfășurat și față de momentul solicitării acestuia de către media.

- Capacitatea de comunicare cu jurnaliștii. Mesajul trebuie comunicat în așa fel încât să fie accesibil și de interes pentru jurnaliști, să le pună la dispoziție suficiente informații încât aceștia să-și poată redacta știrea sau articolul de presă. Comunicatorul trebuie să fie dispus să răspundă la solicitarea de informații suplimentare venite din partea jurnaliștilor, și de asemenea să fie dispus să-și ajusteze parțial agenda de comunicare în funcție de solicitările venite dinspre media.

- Capacitatea de analiză a evenimentelor și sintetizare a comunicării. Comunicatorul instituțional trebuie să fie capabil pe de o parte să transmită informația brută fără a integra în conținutul știrii propriile opinii și pe de altă parte trebuie să poată emite opinii pertinente față de conținutul informației și de asemenea să ofere replici adecvate la eventualele critici. Informația expusă trebuie să fie sintetizată astfel încât să atragă atenția jurnaliștilor și a publicului fără a permite interpretări echivoce din partea media sau a publicului dar și fără a omite informații importante.

- Capacitatea de negociere a situațiilor de comunicare. Dincolo de aspectul pur informațional comunicatorul trebuie să fie capabil să gestioneze spațiul de comunicare, timpul și specificul mesajului, contextul comunicării și a interpretării mesajului, forma de prezentare, etc. Negocierea comunicării înseamnă de asemenea capacitatea de a identifica și clarifica sensurile mesajului făcând în așa fel încât receptorul acesteia să primească o informație cât mai apropiată de intenția de comunicare a transmițătorului. De asemenea comunicatorul trebuie să fie capabil să răspundă la întrebări incomode venite din partea media și să orienteze comunicarea pentru a da o tentă favorabilă instituției emitente.

- Capacitatea de a gestiona crizele de imagine. Comunicatorul trebuie să fie capabil să comunice

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



în cazul de crize de imagine refăcând credibilitatea și imaginea publică pozitivă a organizației explicând publicului cauzele care au dus la apariția crizei respective, modalitățile de depășire a acestora și elementele pozitive care fac ca organizația să fie credibilă în ciuda traversării temporare a unei situații dificile (Irimieș, 2017, p. 30).

#### 2.4. Strategia de comunicare și particularitățile mesajului

Elementul cheie al oricărei comunicări instituționale îl reprezintă strategia de comunicare. În cadrul strategiei de comunicare trebuie formulate scopurile și obiectivele comunicării, evaluate resursele comunicaționale și realizarea unei adecvări dintre obiective și resurse. Activitatea de adecvare a obiectivelor comunicaționale cu resursele de comunicare ale organizației constituie proiectarea campaniei de relații publice.

Proiectarea oricărei strategii de relații publice are în vedere analiza receptării mesajelor, atât sub aspectul semanticii, cât și al adecvării conținutului la canalele de comunicație și publicul țintă vizat de campanie. Transmiterea unui mesaj trebuie să aibă în vedere modurile în care acesta ar putea fi receptat inclusiv de un receptor rău voitor și efectul final pe care mesajul îl va avea la receptorul individual sau colectiv.

Dacă în popor se spune că sinceritatea este atunci când spui ceea ce gândești, în comunicarea publică elementul intelectual constă în a gândi ceea ce spui. A gândi ceea ce spui nu înseamnă exclusiv a transmite un mesaj, ci mai ales a încerca să te pui în locul receptorului și să urmărești să prevezi ce mesaj va recepționa el, cunoscând astfel ce distorsiuni a suferit mesajul transmis.

Este rolul comunicatorului instituțional să identifice temele de interes pentru public și pentru presă în scopul creșterii credibilității organizației în rândul opiniei publice (Dinescu, 2010). Rolul central al oricărei comunicări este atingerea unui obiectiv de imagine publică.

Obiectivele campaniilor de relații cu publicul sunt reprezentate de creșterea vizibilității organizațiilor și activităților pe care acestea le desfășoară. Evenimentele instituționale sunt puncte cheie în desfășurarea activității instituției care permit o comunicare directă între mediul instituțional și publicurile țintă. Evenimentele instituționale trebuie transformate în evenimente de relații publice, care să asigure vizibilitatea și notorietatea organizației. De exemplu, activitatea curentă a unei edituri vizează producerea și distribuția de carte. Publicarea unei cărți noi constituie un eveniment instituțional, care trebuie conexasat cu un eveniment de relații publice, de exemplu o lansare de carte sau cel puțin un comunicat de presă, o serie de anunțuri pe site-uri de specialitate,

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



etc. În domeniul administrației publice, o ședință de guvern constituie un eveniment instituțional care trebuie transformat într-un eveniment de comunicare prin organizarea unei conferințe de presă în care să se prezinte principalele decizii și acte normative adoptate la respectiva ședință.

Mijloacele care vor fi utilizate în strategia de campanie trebuie să aibă în vedere publicurile țintă și modurile în care acestea pot fi cel mai direct adresate (Sandu, 2016).

În comunicarea cu mass media purtătorul de cuvânt ar trebui să țină cont de o serie de particularități ale mesajului ce sunt necesare pentru ca acesta să fie receptat și preluat de jurnaliști. Principalele caracteristici ale mesajului eficient pentru media sunt:

- Actualitatea - informația transmisă trebuie să fie o noutate. Informațiile vechi nu sunt de interes și nu vor fi preluate. Cu cât mesajul va fi comunicat mai aproape de evenimentul comunicat cu atât cresc șansele de a fi preluat de media.
- Ineditul - informația trebuie să fie astfel formulată încât să prezinte evenimente deosebite fără ca nevoia de senzational să afecteze mesajul. Comunicarea rezultatelor sau evenimentelor organizației trebuie astfel făcută încât să fie evidențiată unicitatea acestora și elementele prin care acestea se disting față de alte evenimente sau rezultate similare ale altor organizații.
- Conflictul - atrage publicul știrile care prezintă informații despre războaie, audieri în instanțe sau chiar confruntări sportive sunt în general mai bine receptate de public și ca atare puternic mediatizate.
- Proximitatea - informații care vizează evenimente locale din imediata apropiere sunt mai de interes decât știrile despre evenimente ce au loc în zone îndepărtate.
- Suspansul - situațiile în care rezultatul este incert și există o doză de pericol sunt de asemenea bine receptate de către public fiind din acest motiv căutate de mass media.
- Progresul - rezultatul cercetărilor științifice, inovațiilor mai ales în domeniul de vârf ale cunoașterii constituie stiri de presă ce vor fi ușor preluate de media.
- Personalitățile - acestea sunt subiecte de știri, personalitățile publice din sfera politică, culturală, socială sunt subiecte de interes și de aceea știrile ce cuprind informații despre activitatea acestora sunt preluate și larg difuzate de media (David, Mircea, 2015, pp. 26-28).

Atitudinea comunicatorului instituțional față de media poate fi proactivă când acesta vizează generarea informațiilor și transmiterea lor către presă, inclusiv prin crearea unor evenimente media cum ar fi prezentări de produse, organizarea de conferințe, evenimente, etc. Sau reactivă când comunicarea se rezumă la transmiterea unor puncte de vedere față de teme aflate pe agenda publică.



Pentru ca atitudinea proactivă a comunicatorului să fie eficientă este necesar ca acesta să respecte următoarele reguli de comunicare publică:

- Mesajele trebuie transmise corect, complet și nedistorsionat, comunicarea instituțională trebuie să aibă la bază o promovare susținută și realistă, informațiile trebuie să fie credibile, imaginea publică pozitivă fiind construită în timp;
- Relația cu mass media și cu jurnaliștii trebuie întreținută permanent, colaborarea cu aceștia trebuie să fie regulată;
- Jurnaliștii trebuie să fie informați cu privire la noutățile din cadrul organizației cât mai rapid cu putință;
- Mesajele trimise trebuie să fie bine redactate, informațiile transmise să fie coerente, complete și de mare acuratețe. Este important ca mesajele să fie însoțite de fotografii, statistici și date suplimentare ce ajută la particularizarea mesajului.

## 2.5. Instrumente de comunicare

Există multe mecanisme posibile pentru a comunica, atât la nivel intern cât și extern: imaginația și bugetul sunt singurele elemente care vă limitează paleta de instrumente de comunicare. Cu toate acestea, nu putem sublinia îndeajuns importanța *alegerii instrumentelor care să fie corespunzătoare categoriei de public* cu care încercați să comunicați. Cele mai costisitoare proiecte nu sunt întotdeauna și cele mai eficiente, ba chiar dimpotrivă.

### ▪ Materiale tipărite

De câte ori este vorba despre costuri de tipărire, țineți cont de faptul că un document complex, mare, cu multe culori, pe hârtie lucioasă, înseamnă costuri mai mari de tipărire. Înainte de a începe lucrul la designul documentului dumneavoastră, luați legătura cu câteva tipografii/poligrafii și întrebați-le cum puteți face economii din bugetul dumneavoastră.

❖ **Buletine:** săptămânale, lunare, la două luni, trimestriale; tipărite sau realizate în format electronic; trimise prin poștă, pe fax sau prin e-mail. Buletinul informativ este unul din cele mai bune instrumente pentru informarea continuă a oamenilor. Buletinul trebuie să conțină informații utile pentru cititori și să fie atractiv; trebuie să aibă scurte articole pe teme interesante, și nu transcrieri lungi de documente juridice; fotografii "în acțiune" ale membrilor și a partenerilor în munca de teren, în loc de fotografii statice și repetitive ale VIP-urilor în timpul ședințelor.

❖ **Scrisori:** o scrisoare informativă de 2-3 pagini despre un subiect tehnic sau despre o

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



nouă politică poate fi realizată mai repede și cu costuri mai mici decât o ediție specială a buletinului; aceasta poate fi distribuită unor categorii specifice de public.

- ❖ **Broșuri sau ghiduri:** explică cine este instituția sau conțin diverse chestiuni privind administrația locală (proceduri interne, noi legi, cum se organizează întâlnirile consultative).
- ❖ **Afișe:** trebuie să fie pe o anumită temă (de exemplu: mediu, democrație) și nu doar pentru promovarea administrațiilor locale.
- ❖ **Calendare:** cu fotografii pitorești trimise de diferitele administrații locale.
- ❖ **Invitații:** la un eveniment, la o conferință de presă, la adunarea anuală.
- ❖ **Harta țării:** nu o hartă turistică, ci un instrument cu informații despre fiecare administrație locală.
- ❖ **Rapoartele anuale:** interne sau externe.
- ❖ **Reviste de presă:** fotocopii ale articolelor ce menționează administrația locală pot fi distribuite membrilor și partenerilor acesteia.
- ❖ **Obiecte promoționale:** pixuri, tricouri, sacoșe.
- ❖ **Cărți de vizită** ale angajaților și ale membrilor Consiliului.

#### ▪ **Materiale audiovizuale**

Aceste articole dau greutate prezenței în timpul unei conferințe sau al unui seminar.

- **Slide-uri**, electronice sau tipărite (de exemplu în PowerPoint): pentru a menține interesul publicului, vorbitorul nu trebuie să repete cuvânt cu cuvânt conținutul slide-ului, ci să folosească suportul vizual pentru a-și ilustra prezentarea, mai ales dacă subiectul este complex.
- **Diapozitive:** diapozitivele nu mai sunt la fel de populare ca în trecut, dar reprezintă o posibilitate și sunt mult mai ieftine decât o casetă video.
- **Casete Video:** foarte scump de realizat și servesc numai unui scop limitat. După câteva luni, filmul video va părea deja perimat.
- **Bannere:** instituția/organizația ar trebui să aibă câteva bannere cu numele și logo-ul / emblema ei. Bannerele se instalează într-o sală de conferințe în doar câteva secunde. Ele identifică organizatorul unui eveniment, nu numai pentru participanți, ci și în ziare sau la televiziune, dacă la eveniment este prezentă și presa.

#### ▪ **Comunicare electronică**

Multe organizații investesc o mulțime de timp și o grămadă de bani într-un site de Internet

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



de ultimă generație, dar principalele lor categorii de public nu sunt încă dotate cu echipamentul necesar pentru consultarea noului site. Astfel de site-uri sunt adesea abandonate de organizațiile care le-au creat după numai câteva luni.

- **Site Internet:** pentru informații, numele și funcțiile angajaților și ale cadrelor de conducere, informații la zi despre evenimentele viitoare, copii ale comunicatelor de presă, pozițiile luate în probleme politice etc. În țările în care conexiunea de Internet poate fi de slabă calitate, este mult mai înțelept să se creeze un site de Internet cu foarte puține fotografii și ilustrații. Nu este niciodată necesar să se folosească animații pe site; cu toate că ele pot crea un efect interesant, vor încetini conectarea la site, iar vizitatorii se vor sătura repede de respectiva găselniță.
- **Intranet:** site de Internet pentru uzul exclusiv al angajaților și al cadrelor de conducere. Vizitatorii au nevoie de o parolă pentru a-l accesa. Intranetul conține informații specifice privind condițiile și situațiile de muncă.
- **"Panoul" cu mesaje electronice:** de pe site-ul de Internet, un spațiu în care angajații pot face schimb de informații, pot pune întrebări, pot împărtăși experiențe similare sau se pot ajuta unii pe alții, chiar dacă sunt împrăștiați în toată țara.
- **Teleconferințe prin telefon:** o opțiune care nu este disponibilă în toate țările, dar care poate economisi costurile de deplasare.

#### ▪ **Evenimente**

Evenimentele sunt un element important al unui bun program de comunicare, pentru că foarte mult din el se bazează pe interacțiunea personală.

- **Eveniment de tip "Ziua ușilor deschise":** într-o zi stabilită, cetățenii sunt invitați să viziteze birourile centrale ale administrației locale și să se întâlnească cu membrii aleși și cu angajații.
- **Recepții:** pentru a anunța lansarea unui buletin, mutarea într-o nouă clădire, pentru a sărbători un eveniment marcant, etc.
- **Seminar de instruire:** oferit membrilor aleși și angajaților.
- **Chioșc/Stand:** la un târg, la o expoziție.

#### ▪ **Instrumente de consultare**

Nu uitați niciodată să vă *ascuțați* publicul. Feedback-ul asupra operațiunilor este rareori oferit spontan, deci va fi necesar să provocați reacții din partea publicului dumneavoastră.

Informațiile pe care le veți primi în schimb sunt neprețuite.

- **Sondaje:** la încheierea fiecărui eveniment public; trimise anual în buletinul informativ; trimise prin poștă sau prin e-mail colaboratorilor etc.
- **Mese rotunde:** conferințe pe subiecte specifice, cu vorbitori din diverse domenii.
- **Turnee în regiune:** vizite la diverse proiecte locale pentru a face schimb de informații pe diferite subiecte importante.
- **Cutia cu sugestii:** în sediu, astfel încât vizitatorii să poată lăsa însemnări cu ideile și comentariile lor.
- **Cupon de răspuns:** în fiecare ediție a unui buletin, cerând sugestii.
- **Adresă de e-mail:** vizibilă pe site-ul de Internet și pe cărțile de vizită ale tuturor angajaților.
- **Întrebări sau reclamații:** atunci când organizația primește o cerere de informații sau o reclamație, instituiți un sistem care să asigure o urmărire personală a răspunsului.

#### ▪ **Mass-media**

- **Reclame plătite:** în ziare, reviste, sau la radio. (NOTA: publicitatea TV este extrem de scumpă; rareori este o idee bună pentru o organizație non-comercială să-și cheltuiască o parte mare din buget pe reclame de televiziune).
- **Conferințe de presă:** numai pentru anunțuri de importanță majoră pentru presă.
- **Rubrică permanentă:** unele medii de informare, în special cele alternative/independente, ar putea fi interesate să ofere o rubrică permanentă, gratis sau la un preț mic.
- **Comunicate de presă:** numai pentru anunțuri de importanță majoră pentru presă. Nu este întotdeauna necesar să se scrie un comunicat de presă oficial care să fie trimis la toți jurnaliștii din țară; odată ce responsabilul pe comunicare și-a format o relație de lucru cu diferiți reporteri, un simplu telefon sau un e-mail la persoana care trebuie este adesea suficient pentru ca o știre să apară.

## 2.6. Comunicatul de presă

*Comunicatul de presă* vizează transmiterea către Media a unor informații de actualitate, semnificative, clare, concise, care să fie de interes pentru public. Manualele clasice de jurnalism descriu formatul ideal al comunicatului de presă sub forma numită “piramida răsturnată” (David,

2007), care reprezintă o serie de paragrafe succesive în ordinea descrescătoare a importanței. Noțiunea de structură de piramidă răsturnată este legată de faptul că textul poate fi tăiat de la bază, paragraf cu paragraf, pentru a se încadra în limitele de spațiu dintr-un ziar.

Când un redactor are o știre, structurată din patru paragrafe în formatul piramidei răsturnate, le poate publica pe toate patru, sau pe primele trei, sau pe primele două sau doar primul paragraf, care este astfel conceput încât poate comunica știrea singur.

Primul paragraf (nu mai mult de două propoziții) include în mod obligatoriu cinci informații conforme celor cinci elemente ale jurnalisticii (în engleză cele cinci W-uri):

- Who- Cine?
- What- Ce a făcut?
- When- Când?
- Where- Unde?
- Why- De ce?

Cele 5 elemente se prezintă în cadrul primului paragraf în ordinea importanței informației pentru conținutul general al comunicatului.

Cel de-al doilea paragraf al comunicatului ar trebui să reia informația, dând informații suplimentare care să ducă la clarificarea mesajului. Tot aici se poate transmite punctul de vedere al Organizației față de informația transmisă. Prezentarea poziției oficiale a organizației se realizează de obicei prin intermediul unui citat, preluat din cele afirmate de o persoană semnificativă pentru Organizație în corelație cu știrea prezentată. Același mesaj trebuie să fie conținut și în ultimul paragraf, dar sub o altă formă, de exemplu de concluzie. Repetarea mesajului sub diverse forme este semnificativă pentru transmiterea către public a imaginii vizate. Repetarea elementelor de mesaj nu trebuie să fie considerată de cititori ca o repetiție deplasată și plictisitoare. Fiecare paragraf trebuie să informeze cititorii despre același mesaj, dar privit din puncte de vedere cât mai variate.

Comunicatul media trebuie redactat într-un limbaj curat și simplu:

- evitați folosirea inutilă a pronumelui “care”;
- nu introduceți acele cuvinte care se subînțeleg;
- folosiți expresii scurte și familiare pentru a vă exprima ideile;
- folosiți puține articole, prepoziții și conjuncții;
- folosiți pronume mai degrabă decât să repetați substantivele dacă înțelesul este clar;
- folosiți verbe mai degrabă decât substantive (de exemplu “a ști” nu “a avea informații”);
- folosiți punctuația pentru a face economie de cuvinte;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- folosiți cuvinte clare, explicite mai degrabă decât substantive;
- sau adjective (de exemplu, “rechin” nu “fauna marină”);
- limitați numărul propozițiilor care încep cu un, o;
- prima și ultima parte a unei propoziții sunt cele mai importante, așa că aveți grijă să fie interesante;
- folosiți nume și pronume personale.

Nu orice fapt constituie o știre de presă. Pentru a constitui o știre demnă de a fi comunicată presei, un fapt, o informație trebuie să îndeplinească următoarele criterii – conform lui George David (2007):

- Să fie de actualitate, cu cât este mai apropiat în timp momentul petrecerii evenimentului de momentul informării publicului, cu atât va fi mai interesant pentru cititori;
- Proximitate, evenimentul să fie petrecut în apropierea fizică a cititorilor, cu cât distanța este mai mare între locul producerii evenimentului și cititor, cu atât impactul este mai scăzut. Pe lângă proximitatea geografică, Laggardette (cf. David. 2007) consideră importantă proximitatea emoțională, afectivă și vocațională sau culturală;
- Finalitatea, consecințe, modul în care evenimentul îi poate afecta direct;
- Conflictual, știrile pot reflecta informații despre conflicte, competiții, războaie, inclusiv informații cu caracter monden, despărțiri, divorțuri, etc.

Informațiile care cuprind referiri la probleme de gen sunt mai bine receptate de public, și ca atare presa accentuează pe specificul de gen al unei știri, chiar dacă nu este neapărat reprezentativ pentru public. Sublinierea laturii sentimentale a unei probleme, dimensiunea afectivă a unui eveniment constituie o modalitate de a atrage atenția cititorilor, și implicit a mass-mediei asupra comunicatului. Sublinierea sentimentelor, atât cele pozitive, de afectivitate, prietenie, eroism etc., cât mai ales cele negative au calitatea de a dimensiona afectiv știrea, și de a trezi astfel o rezonanță în conștiința cititorilor.

Proeminență, excelență sau marginalitate extremă – referirea la persoane semnificative, importante, fie cu statut de VIP, de vedete, personalități ale vieții politice, sociale sau culturale, sau de persoane excluse, marginale, atrag atenția cititorilor.

Suspansul și incertitudinea, elementul de misterios și chiar de miraculos sunt tot atâtea puncte ce pot atrage interesul cititorilor cu privire la comunicatul transmis.

Clasificarea adaptată după G. David poate fi completată cu o alta realizată de Jones (1996), care susține că există șapte mari categorii de fapte care pot constitui știri de presă (clasificarea după

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



cei 7 C):

- catastrofă;
- criză;
- conflict;
- caracter evolutiv (change);
- criminalitate;
- corupție;
- culoare (interes uman) (cf David, 2007).

Un text destinat publicării în presă ar trebui să răspundă următoarelor cerințe:

- să arate cu claritate ce anume vreți să spuneți (aspectul informațional, corespunzător funcției de informare a presei);
- de ce anume vreți să spuneți un lucru (motivația care ne determină să facem public un fapt, precum și motivația care l-ar putea determina pe cititor să se oprească asupra textului dumneavoastră);
- Bizarerie sau excentricitate, originalitate;
- Sex, informațiile cu referire la sexualitate, indiferent că sunt prezentate sub forma de știri cu caracter monden, sau informații cu privire la servicii și produse cu adresabilitate diferite pe sexe;
- aspectul redacțional, modul de redactare a textului (David, 2007).

Atragem atenția asupra existenței a numeroase tipuri de comunicate de presă, printre care considerăm relevante:

- Punctul de vedere - comunicatul este menit să transmită publicului un punct de vedere al Organizației față de un eveniment, o stare de fapt din mediul extern, o modificare a reglementărilor, a cadrului legislativ etc.
- Prezentarea unor proiecte ale Organizației, rezultate obținute, sau evenimente semnificative realizate de Organizație care pot constitui puncte de interes pentru cititori.

Cristina Coman consideră că prin comunicatul de presă se transmite către toată mass-media, în mod rapid, o anumită informație. Autoarea atrage atenția asupra adecvării conținutului informațiilor transmise, la documentarea necesară înainte de publicare, organizarea mesajului, consultarea bazelor de date etc. Înainte de redactare, documentați-vă prin interviu sau cercetarea bazelor de date ale organizației, minuțios, pentru a obține toate informațiile necesare.

- Titlul trebuie să sintetizeze subiectul comunicatului, să fie scurt, simplu, factual și acroșant.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- Lead-ul trebuie să răspundă la întrebările esențiale: CINE?, CE?, CÂND? , UNDE?
- Dezvoltarea comunicatului aduce informații suplimentare:
  - CUM? - evenimente, fapte, cifre;
  - DE CE? - în ce context se înscrie evenimentul;
  - CU CE URMĂRI?
- Stilul comunicatului trebuie să fie clar, concis, precis, neutru și accesibil.
- Nu uitați să semnați textul, precizând numele și numărul de telefon, adresa de e-mail ale persoanei care răspunde de comunicarea cu presa.
- Folosiți hârtie cu logo-ul instituției, cu însemne colorate și atrăgătoare;
- împărțiți corpul textului în alineate;
- nu folosiți sublinieri, pasaje cu litere capitale sau bold, prescurtări și termenitehnici;
- Comunicatul se poate transmite prin poștă, fax, e-mail, telefon;
- folosiți datele din fișierele de presă.



## Capitolul 3. COMUNICAREA DE CRIZĂ

### 3.1. Definiția crizei

Situația de criză poate fi definită drept un fenomen complex, ce constă într-o situație neprevăzută, care poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții în fața opiniei publice, care poate amenința capacitatea instituției de a-și desfășura în mod normal activitatea și care poate deteriora imaginea publică a instituției prin efecte negative în plan simbolic. Este de reținut faptul că o criză poate fi cauzată și de organizarea deficitară a schimbului de informații dintre o instituție și opinia publică, realizat prin intermediul mass media, sau între reprezentanții diverselor instituții ori profesioniști din sistem.

Patrick D'Humières, din domeniul teoriei organizațiilor, propune următoarea definiție pentru criză:

*O criză este o situație neașteptată, care pune în discuție responsabilitatea organizației în fața marelui public și care amenință capacitatea ei de a-și continua în mod normal activitatea (D'Humières 1994: 272).*

Din cele de mai sus, dar și din alte definiții din lucrări de referință în domeniu, se pot desprinde câteva caracteristici ale crizelor:

- declanșarea relativ neașteptată;
- existența unor efecte negative;
- impactul potențial asupra organizației ca întreg (chiar dacă inițial se declanșează la nivelul unor secțiuni – angajați, produse, servicii, public, etc.).

Gestionarea crizelor vizează două dimensiuni: organizațională (măsurile pe care le i-a organizația în caz de criză) și comunicațională (modul în care se gestionează comunicarea cu actorii sociali și organizaționali implicați).

Comunicarea internă reprezintă un aspect foarte important în caz de criză pentru că este modalitatea prin care se colectează informații din interior și se transmit către exterior.

Astfel, înainte de a exista chiar un semn care indică declanșarea crizei, specialiștii în comunicare colaborează cu echipa de conducere și cu alte departamente (resurse umane, financiar) pentru elaborarea planului de gestionare a crizei. Spre deosebire de planul uzual de comunicare (ce

reprezintă un proiect care urmează să fie pus în practică într-o perioadă de timp stabilită din viitorul apropiat), planul de criză este unul ipotetic; este posibil ca evenimentul nedorit să nu aibă loc și să nu fie nevoie ca planul (planurile) să fie pus în aplicare.

*Comunicarea de criză* reprezintă schimbul de informații între instituții, autorități, indivizi, media și, în general, diverse grupuri, înaintea, în timpul și după o criză.

Care sunt aspectele de luat în considerare în cazul unei comunicări de criză:

**Factor 1:** Cât de pregătită este instituția/sistemul să facă față situațiilor de criză – aici contează atitudinea conducerii unității de parchet, competența reprezentanților pe care îi are în acest scop, experiența lor teoretică și practică în gestionarea unei situații de criză. Capacitatea sistemului judiciar de a reacționa la crize de comunicare este indubitabil și indisolubil legată de capacitatea persoanelor care fac comunicare publică.

**Factor 2:** Cât de bună este relația cu presa, astfel încât să se poată conta pe obiectivitatea reprezentanților mass media în a reda cât mai clar și cât mai bine situația: degeaba sunteți pregătit dacă presa e ostilă; ceea ce veți comunica poate vor întoarce la 180 de grade.

**Factor 3:** Cât de organizată și puternică este reacția la nivel de sistem: reacția la criză trebuie să vină de sus în jos; această viteză de reacție poate fi atinsă numai prin realizarea unui corp de profesioniști în domeniul comunicării, prin întâlniri periodice, prin întărirea comunicării inter-instituționale între Birourile de Informare și Relații Publice, pentru a se stabili un limbaj comun, ținte comune.

**Factor 4:** Existența unui mesaj unitar este un principiu de bază: atunci când există o situație de criză și se dau multe informații, trebuie să existe un comunicator legitim care să ofere un mesaj unitar; în lipsa acestuia, publicul accesează alte surse și primează fake news-urile; instituția trebuie să nu comunice lucruri contradictorii. În lipsa acestei coerențe și a unui mesaj puternic, constant, comunicatorul își pierde credibilitatea în timp.

**Factor 5:** Amploarea reacției trebuie să fie pe măsura crizei. Gravitatea situației sau complexitatea ei ori impactul acesteia trebuie să dea și răspunsul instituțional. În situații de criză majoră, cel mai potrivit comunicator este conducătorul unității de parchet, pentru a arăta că acordă seriozitate maximă subiectului respectiv. O parte importantă din reacția la criză este purtătorul de mesaj; rolul principal trebuie să revină persoanei cu vizibilitate mai mare, care trebuie să își asume coordonarea răspunsului sau livrarea mesajului.

## 6.2. Managementul crizei

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



Odată ce criza s-a declanșat, managementul acesteia cuprinde trei componente esențiale: criza propriu zisă (faptele obiective), administrarea crizei (cum se atenuază efectele și se rezolvă situația de criză), respectiv protejarea imaginii (cum se gestionează impactul reputațional al evenimentelor). Potrivit lui Ian Mitroff, co-autor al cărții „We’re So Big, Nothing Bad Can Happen to Us” / „Suntem atât de mari, încât nu ni se poate întâmpla nimic rău” (1990), „modul în care oamenii răspund la crize oferă una dintre cele mai puternice ferestre, dacă nu cea mai puternică, către sufletul lor și al instituțiilor pe care le reprezintă”. Managementul crizei poate fi definit ca exercițiul bunului simț la viteza luminii.

Cele 7 repere de luat în considerare pentru managementul crizei:

- Studiarea cu atenție a semnalelor. Care este cel mai rău scenariu care se poate întâmpla?
- Pentru că este posibil ca spre el să se îndrepte lucrurile!
- Evaluarea efectelor imediate, posibile, asupra imaginii instituției sau asupra imaginii justiției.
- Nu trebuie reacționat imprudent sub presiune – luarea deciziei întemeiate pe argumente obiective, în cel mai scurt timp.
- Ca răspuns la critici, se reacționează cu generozitate și cu respect. Acest lucru poate să însemne economie de timp și de alte costuri mai târziu.
- Trebuie luat în calcul că situația se poate înrăutăți, înainte de a se îmbunătăți.
- Se evită blocajul într-un plan rigid. O criză este un proces fluid, care solicită un proces de luare a deciziilor la fel de fluid.
- Se analizează temeinic cum poate fi întoarsă situația de criză / contextul, în care instituția se află în lumina reflectoarelor, în favoarea sa.

Pentru realizarea planului de gestionare a crizei se urmăresc mai multe etape:

- a) alcătuirea unei liste cu cauze și modele de criză posibile (lista este completată la nevoie chiar cu simulări), se face consultând istoricul organizației pentru a identifica asemenea evenimente nedorite din trecut și se completează imaginând crizele posibile;*
- b) realizarea unei evaluări a riscurilor de criză (a probabilității de a se produce o criză) pentru fiecare tip, ca și a impactului specific al fiecărui caz potențial luat în discuție;*
- c) întrucât planul decurge din modelele de criză, nu va fi un singur plan de criză, ci „planuri de criză”, pentru fiecare tip de criză în parte, detaliindu-se strategiile, mesajele, publicurile implicate, mesajele care urmează să fie transmise și de către cine;*

d) *planul de gestionare a crizei cuprinde nu numai măsurile care vor fi luate în plan comunicațional, ci și măsurile care vor fi luate în plan intern* (Cismaru 2008: 143).

În ceea ce privește declanșarea crizei și acțiunile membrilor organizației, comunicarea internă capătă un rol important din mai multe puncte de vedere:

a) pe toată durata crizei, trebuie concentrate și gestionat corespunzător un flux mare de informații din interior;

b) deși nu există timp, angajații trebuie ținuti la curent cu evoluția crizei și cu atitudinea pe care trebuie să o aibă față de criză, eventual cu măsurile punctuale pe care trebuie să le ia;

c) trebuie controlată curgerea informațiilor spre exterior: organizația trebuie să aibă un singur punct de vedere, cel public exprimat de echipa de conducere și eventualele mesaje adiționale care nu trebuie să contrazică punctul de vedere oficial.

Așadar, *centrul de informare*, care gestionează comunicarea pe toată perioada crizei, este extrem de important și are mai multe caracteristici.

După Cutlip, trei elemente sunt de reținut în legătură cu centrul de informare:

- *centrul trebuie să fie conceput ca un centru de informare publică și din acest motiv nu trebuie să fie suprapus nici ca spațiu nici ca atribuții peste centrul de presă;*
- *ar trebui să existe două echipe care lucrează în acest centru, una care să gestioneze comunicarea, iar alta care să coordoneze activitatea și să reactualizeze informația, ținând permanent legătura cu echipa de conducere a organizației;*
- *centrul trebuie să aibă, dinaintea declanșării crizei, statutul unei surse de informații credibile; circulația adecvată a informațiilor trebuie realizată încă din timpul activităților organizaționale de rutină* (Cutlip și colab. 1994).

Fiecare instituție are nevoie de o echipă de management al situației de criză (celula de criză), un grup care să îndeplinească funcții cheie în cazul unei astfel de situații. Aceasta ar trebui să fie formată din specialiști ai instituției/șefi de departamente, inclusiv înlocuitorul la comandă al conducătorului unității de parchet, și condusă de conducătorul unității de parchet.

În interiorul organizației, angajații trebuie să fie informați de existența acestui centru și să fie încurajați să furnizeze informații, să ceară informații dacă au nevoie.

Practic, comunicarea în situația de criză se va desfășura pe mai multe direcții: către publicul intern și extern, către actorii crizei și către mass-media. Comunicarea în plan intern nu trebuie neglijată: în cazul unui control insuficient, din interior pot veni informații contradictorii care pot agrava consecințele crizei.

### 6.3. Etapele crizei

Este important de știut că fiecare criză evoluează în etape, în funcție de acestea fiind elaborat și pus în practică și planul de comunicare. Cu ajutorul acestei împărțiri, pot fi anticipate nevoile de informare ale media, ale organizațiilor sau ale publicului larg. De asemenea, pentru fiecare dintre etapele identificate, trebuie create și livrate audienței tipuri specifice de informații.

Strategia pentru fiecare etapă va fi diferită în funcție de evenimentul care a declanșat-o. Intensitatea și durata sa determină evaluarea resurselor necesare pentru managementul ei. Trebuie precizat că o criză poate reprezenta o oportunitate de consolidare a reputației instituției, dacă este abordată corect.

*1. Etapa pre-criză.* În această etapă, rolul purtătorului de cuvânt este de a:

- Monitoriza și identifica riscurile unei potențiale crize, ținând cont de impactul evenimentului și temele de pe agenda zilei;
- Anticipa și crea răspunsuri la posibile întrebări ale audienței. Acest lucru va fi cu atât mai util cu cât reacțiile/ comunicatele pot fi aprobate din timp în cadrul instituției, câștigând, astfel, un timp important de reacție;
- Construi propuneri de mesaje, pe care să le valideze ierarhic;
- Identifica alți potențiali purtători de cuvânt, resurse și mecanisme adiționale de gestionare a crizei;
- Crea parteneriate cu alte instituții implicate (dacă este cazul), pentru a se asigura că experții implicați/purtătorii acestora de cuvânt sunt coordonați la nivel de mesaje, complementaritate, agendă a declarațiilor, timp de reacție;
- Dezvolta și testa sisteme și rețele de comunicare (ex. grupuri de discuții pe WhatsApp).

Colectarea punctului de vedere al audiențelor țintă este o parte esențială a procesului de comunicare. Aceasta îi permite emițătorului să înțeleagă cum este primit mesajul și cum este interpretat. În funcție de el, mesajele pot fi ajustate pentru a le îmbunătăți eficiența. Contextul unei crize nu este propice construirii unui sistem de colectare a unor astfel de informații, de aceea în etapa premergătoare a crizei este util să fie create mecanisme de obținere și de analiză a acestora. În acest demers, următoarele aspecte pot fi luate în considerare:

- Planificarea modalităților și tehnicilor de răspuns;
- Monitorizarea comentariilor venite de la cetățeni și/sau lideri de opinie, fie direct, fie prin media, social media;
- Deschiderea canalelor de comunicare dintre organizație și publicurile țintă.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



## 2. Etapa inițială

Pasul 1: o primă variantă de mesaj inițial, pregătită din timp și aprobată de conducerea unității de parchet, poate fi lansată imediat ce debutează o criză. Nu întâmplător, i se mai spune și “centura de siguranță”. Când sunt situații de criză care au ca subiect momente dramatice (până la pierderi de vieți omenești), o minimă empatie față de cei afectați ar trebui exprimată în partea de început a mesajului. Audiențele sunt mai deschise să primească un mesaj și să reacționeze pozitiv la acest comportament. Este important să se arate înțelegere față de starea trăită de cei afectați: teamă, suferință, nesiguranță etc.

Pasul 2: va fi evaluarea necesității redactării unui comunicat de presă mai elaborat, care să aducă mai multe informații și lămuriri cu privire la gestionarea respectivei situații de criză.

Comunicarea în această etapă vizează o reacție rapidă, ținând cont de următoarele repere:

- Formularea mesajelor în concordanță cu natura subiectului, dând asigurări că situația este conștientizată și înțeleasă;
- Desemnarea purtătorului de cuvânt (cel care deține deja această funcție sau altă persoană din cadrul instituției, dacă este cazul) și identificarea canalelor și metodelor de comunicare;
- Reducerea la maxim a elementelor de neclaritate corelate cu situația de criză;
- Informarea corectă și completă, astfel încât publicul să înțeleagă responsabilitățile și atribuțiile diverselor instituții eventual implicate, anunțând când vor putea fi transmise ulterior mai multe informații;
- Direcționarea publicului către alte surse / instituții unde sunt disponibile mai multe detalii (dacă este cazul).

În această etapă, caracterizată adesea de confuzie și un interes crescut al media, este important ca informația să fie prezentată în mod simplu, credibil, consistent, corect și la timp. Informațiile care vin dinspre media sau din alte surse s-ar putea să nu fie 100% corecte, de aceea trebuie verificate și colectate cât mai multe date, pentru a avea o imagine cât mai completă și reală a situației, în cel mai scurt timp. Angajamentul luat față de public, că va fi informat de îndată ce vor fi disponibile noutăți, poate fi util. Toate mesajele trebuie să arate că instituția este direct și activ implicată.

## 3. Etapa de derulare a crizei

Obiectivele de comunicare ale acestei etape includ:

- Luarea măsurilor necesare pentru ca publicul să fie ținut la curent cu evoluția evenimentelor, cunoașterea riscurilor și soluții de gestionare a acestora;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- Furnizarea de informații-suport celor care au nevoie de acestea. Colectarea reacțiilor – „ascultă, învață și evaluează”. Corectarea eventualelor zvonuri, neînțelegeri sau date neclare;
- Anticiparea unui interes continuu manifestat de către media și pregătirea pentru o eventuală escaladare a situației.

Zvonurile sau informațiile eronate pot genera în continuare solicitări către purtătorul de cuvânt al instituției. Alți experți sau profesioniști din alte domenii, care nu fac parte din sistem, pot comenta public asupra subiectului. Uneori, vor contrazice sau vor interpreta greșit mesajele transmise de instituție. Critica este inevitabilă și de așteptat. În acest context, este esențial ca informațiile oficiale adresate publicului să fie cele mai vizibile și să existe o coordonare apropiată cu restul persoanelor implicate în demersul de comunicare.

În toată această perioadă, are loc o analiză continuă a evoluției evenimentului și adaptarea modelului de alocare a resurselor, dacă este necesară.

#### 4. Finalul situației de criză

Obiectivele de comunicare din această etapă urmăresc comunicarea continuă cu publicul țintă. Acum, purtătorul de cuvânt ar putea avea în vedere:

- Prezentarea măsurilor luate și a rezultatelor;
- Facilitarea discuțiilor deschise, oneste referitoare la cauze, părți responsabile, decizii;
- Promovarea competențelor și a activităților desfășurate în cadrul instituțiilor și / sau de către profesioniștii implicați, pentru a întări percepția pozitivă asupra acestora.

Pe măsură ce situația de criză se apropie de final, poate exista o revenire la status quo, cu o mai mare înțelegere cu privire la evenimentele întâmplate. Sunt activate mecanismele de recuperare. Deși interesul publicului și al media este în scădere, pot apărea solicitări din partea jurnaliștilor legate de bilanțul crizei și modul în care a fost administrată. Acestea pot reprezenta o oportunitate de a include în răspunsuri mesaje-cheie recomandate în strategia de comunicare și de a aminti eventuale noutăți sau măsuri luate de sistem, acestea putând fi de interes pentru public în raport cu subiectul în discuție.

#### 5. Etapa post-criză / de evaluare

Obiectivele din timpul acestei etape au în vedere evaluarea eficienței răspunsurilor din perioada crizei, prin discuții și împărtășirea concluziilor trase. În urma consultării cu persoanele cheie implicate și a centralizării reperelor principale ale crizei, poate fi elaborat un raport prin care să fie identificate acțiuni specifice de îmbunătățire a comunicării de criză și a resurselor necesare.

#### 6.4. Erori în gestionarea crizelor

Pentru exemplificarea erorilor sau greșelilor ce pot apărea în caz de criză, vom utiliza exemplele propuse de Diana-Maria Cismaru (2008: 145-146):

O primă eroare și cea mai importantă este *tratarea crizei cu indiferență*. În unele situații în care doar unele segmente de public sunt afectate (cum ar fi comunitatea locală sau angajații) iar organizația pare a fi afectată doar simbolic, prin publicarea unor articole cu conotație negativă, se optează pentru expectativă: criza nu se gestionează în nici un fel.

De exemplu, în „criza sării” produsă în septembrie 2001 la Ocnele Mari, regia Autonomă a Sării s-a limitat la a acorda primul-ajutor sinistraților și apoi la a organiza o cantină pentru aceștia. Nu a existat nici o strategie de comunicare coerentă; organizația în cauză a profitat de faptul că Guvernul a avut unele inițiative de comunicare cu sinistrații și cu ceilalți localnici din zona afectată pentru a nu mai lua nici o poziție publică legată de evenimente. Asemenea atitudini se pot întâlni, din păcate, în mediul de afaceri românesc întrucât, pe de o parte, există un vid legislativ și normativ în privința răspunderii materiale a organizațiilor implicate, iar pe de altă parte, în multe cazuri există situații de monopol. În aceste condiții dispare conexiunea „capital simbolic – capital economic”, „imagine de organizație – vânzare de produse”: organizația „producătoare de daune” nu poate înregistra feedback-ul material al publicului.

A doua eroare frecventă, este *considerarea costurilor de gestionare a crizei ca fiind ridicate și a acțiunilor întreprinse ca fiind ineficiente*. E adevărat că izbucnirea unei crize poate bulversa bugetul organizației, ceea ce face ca pierderile să pară într-adevăr enorme în unele cazuri. După cum a reieșit însă din cele de mai sus, planurile alternative de criză trebuie să conțină și un buget estimativ care să poată fi alocat în orice moment. Aceste cheltuieli, în măsura în care se reușește conservarea capitalului de imagine, se recuperează în proporție de 1000%. Experiențele unor organizații cunoscute arată că, de fapt, o criză cu îndemânare se poate transforma într-un pretext pentru sporirea vizibilității pozitive și chiar a vânzărilor.

În afară de aceste greșeli care se referă la concepția de ansamblu, o altă categorie de erori se referă la *managementul crizei*.

Una dintre cele mai des întâlnite este *încercarea de a nega existența unei crize majore* (spre exemplu „criza Perrier”, atunci când conținutul apei îmbuteliate s-a dovedit a avea urme de benzen), ceea ce constituie o atitudine inutilă, întrucât mass-media dezvăluie oricum adevărul și atunci organizația trebuie să ia măsuri sub presiunea opiniei publice și a autorităților, în cu totul alte



condiții decât dacă le-ar fi luat de la sine putere (nu în urmă cu mult timp s-a derulat o situație asemănătoare, înghețata “Delta” infestată cu salmonella).

O altă eroare este *adoptarea unei conduite ambigue, ezitante*, un comportament total greșit, întrucât produce confuzie în mintea publicului și așa bulversat de informațiile contradictorii primite prin canalele mass-media. De asemenea, transformarea interacțiunii cu jurnaliștii într-o confruntare determină transformarea “agresivității” potențiale a acestora în lipsa totală de bunăvoință, și deci reflectarea negativă a situației în articolele apărute.

Și nu în ultimul rând, o altă greșeală este *acționarea unei alte organizații sau a unei publicații în justiție pentru calomnie*; chiar dacă premisele pentru o astfel de acțiune sunt juste, organizația se situează singură într-un context negativ. Totodată, acționarea în justiție a ziariștilor/publicațiilor este o acțiune greșită, deoarece crește expunerea organizației la comentarii nefavorabile din partea presei sau a publicului.

## BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

- Cândea, R., Cândea, D., *Comunicare managerială*, București, Editura Expert, 1996.
- Cismaru, Diana-Maria, *Comunicarea internă în organizații*, București, Editura Tritonic, 2008.
- Coman, Cristina, *Relații publice – principii și strategii*, București, Editura Polirom, 2001.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*



- Cornescu, Viorel; Mihăilescu, Ioan; Stanciu, Sica, *Managementul organizației*, București, Editura ALL Beck, 2003.
- Cutlip și colab., *Effective Public Relation*, New Jersey, Editura Prentice Hall, 1994.
- Dagenais, Bernard, *Campania de relații publice*, trad. De Romina Surugiu și George Surugiu, Iași, Editura Polirom, 2003.
- Eggert, Max, *Interviul perfect*, București, Editura Național, 1998b.
- FitzPatrick, Liam; Valskov, Klavs, *Internal communications: a manual for practitioners*, London, Editura Kogan Page, 2014.
- Frujină, Ion, Teșileanu, Angela, *Comunicare, negociere și rezolvare de conflicte*, București, Editura Mondan, 2002.
- Gamble, T.K., Gamble, M., *Communication Works*, New York, Editura McGraw-Hill, 1993.
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria, *Organizația inteligentă – zece teme de managementul organizațiilor*, București, Editura Comunicare.ro, 2003/2010.
- Inglefield, Paul, *A comparative study into internal communications in local government*, 2002.
- Johns, Gary, *Comportamentul organizațional*, București, Editura Ecomonică, 1998.
- Kotler, Philip, *Principiile marketingului*, București, Editura Teora, 1998.
- Mucchielli, Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, trad. de Viorica Aura Păus, Iași, Editura Polirom, 2008.
- Olivesi, Stéphane, *Comunicarea managerială*, București, Editura Tritonic, 2005.
- O'Sullivan, Hartley, Saunders, Montgomery, Fiske, *Concepte fundamentale din științele comunicării și studii culturale*, Iași, Editura Polirom, 2001.
- Păuș, Viorica Aura, *Comunicare și resurse umane*, Iași, Editura Polirom, 2006.
- Pânișoară, Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- Prutianu, Ș., *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, 2 vol., Iași, Editura Polirom, 2000.
- Stanciu, Ștefan și colab., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Comunicare.ro, 2003.
- Șoitu, Laurențiu, *Comunicare și acțiune*, Iași, Editura Institutul European, 1997.
- Vlăsceanu, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Poliron, 2003.

### **Bibliografie electronică**

- Iacob, Dumitru; Cismaru, Diana-Maria, *Organizația inteligentă – zece teme de managementul organizațiilor*, ediția a doua revăzută și adăugită, Facultatea de Comunicare și Relații Publice,

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!





București, 2012, <https://ro.scribd.com/doc/176216648/Teoria-Organizatiilor-D-Iacob-Cismaru>.

Pálfi, Kinga, *Comunicare în afaceri*, <http://www.spirit-antreprenorial.ro/docs/t-50f6577061365.pdf>.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-  
2020!*

