



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

RELAȚII PUBLICE ȘI COMUNICARE

Formator:

Opran Elena Rodica

*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. RELAȚIILE PUBLICE: DEFINIȚII, CONCEPTE

- 1.1. Definirea relațiilor publice
- 1.2. Termeni-cheie pentru înțelegerea relațiilor publice
- 1.3. Concepte relevante în definirea relațiilor publice
- 1.4. Criterii și repere în relațiile publice

Capitolul 2. ACTIVITĂȚILE ȘI PĂRȚILE COMPONENTE ALE RELAȚIILOR PUBLICE

- 2.1. Publicitatea
- 2.2. Reclama
- 2.3. Afacerile publice
- 2.4. Lobby-ul
- 2.5. Promoțiunea
- 2.6. Marketingul
- 2.7. Strângerea de fonduri

Capitolul 3. AGENȚI ȘI DEPARTAMENTE DE RELAȚII PUBLICE

- 3.1. Purtătorul de cuvânt
- 3.2. Biroul de presă
- 3.3. Reprezentantul biroului de presă
- 3.4. Centrul de presă

Capitolul 4. COMUNICAREA – DEFINIȚII, CARACTERISTICI, TIPOLOGII

- 4.1. Caracteristici și funcții ale comunicării
- 4.2. Tipologii ale comunicării

Capitolul 5. COMUNICAREA ÎN RELAȚIILE PUBLICE

- 5.1. Actorii comunicării în relațiile publice
- 5.2. Comunicatorul instituțional
- 5.3. Strategia de comunicare și particularitățile mesajului
- 5.4. Instrumentele de comunicare

BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

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



Capitolul 1. RELAȚIILE PUBLICE: DEFINIȚII, CONCEPTE

1.1. Definirea relațiilor publice

De-a lungul timpului au fost formulate foarte multe definiții, în funcție de pozițiile pe care s-au situat diferiți teoreticieni. Abordate de către unii autori din punct de vedere sociologic, psihologic, filosofic, teoretic sau aplicativ, cercetările consacrate în ultimele decenii sistemelor de relații publice au dus la proliferarea modalităților de concepere și definire a acestui domeniu.

Potrivit unui studiu din 1976, în urma unor investigații asidue constând în interviuarea a 84 de specialiști și în consultarea unui număr divers de reviste, broșuri și lucrări de specialitate, R.F. Harlow a identificat un număr aproximativ de 472 de definiții, mai mult sau mai puțin diferite.

În 1978, cu ocazia primului Congres Mondial al Asociațiilor de Relații Publice și al primului Forum Mondial al Relațiilor Publice, desfășurate în Mexico City, a fost acceptată una din definiții, destul de generală, dar extrem de utilă, susținută de 34 de organizații internaționale de PR:

Practicarea relațiilor publice este arta și știința analizării tendințelor, prezicerii consecințelor acestora, îndrumării conducătorilor de organizații și punerii în aplicare a unor programe de acțiune planificate care slujesc atât interesul organizațiilor respective, cât și pe cel al publicului. Ultima parte a definiției este contrazisă de un mare expert în relații publice, regretatul Edward L. Bernays, care remarcă faptul că *relațiile publice nu sunt un drum cu sens unic pe care conducătorii organizației manipulează publicul și opinia publică. Ele înseamnă un drum cu două sensuri, pe care conducătorii și publicul ajung la integrare, iar obiectivele și scopurile sunt formulate pe baza coincidenței dintre interesul public și cel privat* (1952, p. 83). Rezultă de aici că, mergând într-un sens, reprezentantul de relații publice analizează opinia publică și necesitățile comunității, deschide canale de comunicare care permit furnizarea acestor informații către instituție; apoi, alegând celălalt sens pe drumul relațiilor publice, el deschide canalele de comunicare dinspre instituție către public.

Foarte frecvent amintite în lucrările de specialitate sunt două dintre aceste definiții. Prima, formulată de S.M. Cutlip și colaboratorii săi, pretinde că *relațiile publice reprezintă o funcție managerială, care stabilește și menține legături reciproc benefice între o organizație și publicul de care depinde succesul sau falimentul său* (1994, p. 6).

În cea de-a doua definiție, J.E. Grunig și T. Hunt afirmă că *relațiile publice sunt managementul comunicării dintre organizație și publicul său* (1984, p. 6).

Abordarea lor reprezintă o teorie relativ recentă conform căreia relațiile publice capătă ascendent asupra simplei persuasiunii, având disponibilitatea să susțină comunicarea deschisă și înțelegerea reciprocă pe baza ideii că și o organizație își poate schimba atitudinea vizând procesele comportamentale, nu numai publicul-țintă.

În continuare vom oferi câteva tipuri de definiții formulate și acceptate de Organizațiile naționale și internaționale de relații publice, inclusiv de Societatea de Relații Publice din America (PRSA):

– *Relațiile Publice reprezintă un efort deliberat, planificat și susținut pentru stabilirea și menținerea înțelegerii reciproce între organizații și publicul lor* (British Institute Of Public Opinion, adoptată de o serie de națiuni din Commonwealth).

– *Relațiile Publice reprezintă un efort managerial susținut și sistematic prin care organizațiile publice și private încearcă să obțină înțelegerea, simpatia și susținerea acelor tipuri de public pe care le au sau pe care urmăresc să le contacteze* (Dansk Public Relations Klub din Danemarca).

– *Relațiile Publice reprezintă un efort conștient și legitim de a dobândi înțelegere și de a menține încrederea publicului pe baza unor studii sistematice* (Deutsche Public Relations Gessellschaft).

O altă definiție adoptată de Public Relations Society afirmă că *relațiile publice ajută societatea noastră complexă și pluralistă să funcționeze într-un mod mai eficient, contribuind la înțelegerea reciprocă dintre grupuri și instituții* (apud D. Wilcox et alii, 1992, p. 5).

În urma unei sinteze realizată de revista de specialitate *Public Relations News*, relațiile publice sunt *funcția de conducere care evaluează atitudinile publicului, apropie politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului, planifică și execută un program de acțiune pentru a câștiga înțelegerea și acceptarea publicului* (apud M. Cutlip et alii, 1994, p.3).

După această sumară trecere în revistă a celor mai importante definiții date relațiilor publice, revenim la specialistul R.F. Harlow, care, după ce a selectat datele comune, a elaborat următoarea sinteză:

Relațiile publice sunt funcția managerială distinctivă, care ajută la stabilirea și menținerea unor limite reciproce de comunicare la acceptarea reciprocă și la cooperarea dintre organizație și publicul ei; ele implică managementul problemelor, ajutând managerii să fie informați asupra

opinieii publice și să răspundă cererilor opiniei publice; ele definesc și accentuează obligațiile managerilor de a servi interesul public; ele servesc ca sistem de avertizare, care ajută managerii să anticipateze tendințele mediului; ele folosesc ca principale instrumente de lucru cercetarea și comunicarea bazate pe principii etice (apud J.E. Grunig, T. Hunt, 1984, p. 7).

1.2. Termeni-cheie pentru înțelegerea relațiilor publice

În majoritatea definițiilor formulate sunt prezenți anumiți termeni-cheie, pe care cercetătorii D.L. Wilcox, P.H. Ault, W.K. Agee, într-o lucrare de referință apărută în 1992 îi menționează în următoarea ordine:

a) *Deliberarea*. Activitatea de relații publice este intenționată: ea este rezultatul unei analize și al unor alegeri referitoare la posibilitățile de câștigare a feed-back-ului.

b) *Planificarea*. Activitatea de relații publice este organizată: sunt descoperite treptat soluțiile problemelor și este concepută o logistică pentru o perioadă mare de timp. Ea este sistematică, necesitând analiză și cercetare permanentă.

c) *Performanța*. Relațiile publice eficiente au la bază politicile și performanțele existente. Niciun efort în acest sens nu va genera o atitudine pozitivă sau vreo susținere pentru o organizație care ignoră preocupările comunității.

Un exemplu elocvent în acest sens îl constituie o companie de exploatare a lemnului, care, în pofida campaniei cu tema *Pentru noi, în fiecare zi este Ziua Pământului*, a intrat în vizorul publicului ca inamic al statului Washington grație perseverenței cu care a defrișat pădurile, construindu-și un drum de lucru peste un traseu din habitatul renilor.

d) *Comunicarea bilaterală*. Relațiile publice reprezintă mai mult decât o simplă diseminare unidirecțională a materialelor informaționale și au ca scop transmiterea de noi informații și controlul feed-back-ului acestora.

e) *Interesul public*. Activitatea de relații publice trebuie să fie reciproc avantajoasă atât pentru organizație, cât și pentru public; rațiunea ei trebuie să fie alinierea intereselor specifice ale organizației la nevoile publicului, eliminând din ecuație obținerea de beneficii.

De exemplu, firma Mobil Corporation a sponsorizat programele transmise de televiziunea publică cu scopul îmbunătățirii imaginii, fapt de care a beneficiat și publicul larg.

f) *Dimensiunea managerială*. Activitățile de relații publice devin mai eficiente atunci când reprezintă o parte integrantă a procesului decizional la nivel înalt al conducerii. Ele implică diseminarea de informații după luarea unei decizii, dar și consilierea și soluționarea problemelor.

J.C. Gordon, într-o lucrare consacrată diferitelor tipuri de definiții ale relațiilor publice accentuează caracterul eminent *normativ* al tuturor deciziilor concepute pe trei cuvinte-cheie: *management, organizație și public* (1997, p. 57-66).

1.3. Concepte relevante în definirea relațiilor publice

1.3.1. Publicul

Cel de-al treilea termen-cheie este pe larg prezentat în lucrarea *The Mass Media* de regretatul profesor de la Stanford, Bill Rivers, care descrie astfel infinita varietate a categoriilor de public:

Numărul de categorii de public este egal cu numărul grupurilor cu diferite niveluri de venituri, educație, gust și conștiință civică; este egal cu numărul grupurilor cu diferite orientări politice, de diferite religii etc. Ceea ce interesează și convinge o categorie de public poate să pară nesemnificativ altei categorii. În plus, definiția fiecărei categorii de public nu este niciodată statică; ea se modifică în funcție de problemele vizate. Atunci când, în California au loc alegeri guvernamentale, un student din Los Angeles devine membru al unei categorii largi de public, care include un docher din San Francisco și exclude un profesor de la Universitatea din Maine. Dar, atunci când problema vizată este învățământul superior din SUA, studentul face parte dintr-o categorie de public care include profesorul și exclude docherul – în afară de cazul în care colegul de echipă al docherului are o fiică studentă la Universitatea din Idaho... și așa mai departe, într-o năucitoare varietate de situații (1975, p. 22).

Extrem de complexă această descriere, ținând cont de faptul că fiecare dintre noi aparține mai multor categorii de public. În ce mod? Dacă sunteți student, faceți parte, desigur, din categoria de public importantă pentru universitatea sau facultatea pe care o frecvențați. Odată ajunși în pragul absolvirii, intrați într-o importantă categorie vizată de potențialii patroni din cadrul comunității. În cazul în care sunteți căsătorit recent, țineți de categoria indispensabilă pentru agențiile imobiliare, dornice să vă vândă o locuință.

Evident, există atât de multe categorii de public încât cei care se ocupă de relațiile publice preferă, adesea, să împartă publicul în două mari clase: intern și extern.

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



Publicurile interne sunt grupuri din cadrul organizației (cum ar fi angajații sau consiliul de administrație).

Publicurile externe sunt grupuri din afara organizației (cum ar fi reprezentanții mijloacelor de comunicare, clienții sau organismele legislative statale).

J.E. Grunig și F.C. Repper (1992, pp. 139-140) disting patru categorii de public, diferențiate de comportamentul comunicațional:

- a) *publicurile tuturor problemelor* – implicate activ în toate dezbaterile;
- b) *publicurile apatice* – cu un grad scăzut de participare;
- c) *publicurile unei singure probleme* – preocupate de un număr limitat de teme, apropiate ca problematică;
- d) *publicurile problemelor fierbinți* – extrem de active, dar numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate.

Cu adevărat important pentru orice organizație este să cunoască și să identifice, cât mai corect cu putință, diferitele tipuri de public cu care interferează.

Potrivit lui L.W. Nolte (1974, pp. 126-131), publicurile pot fi clasate astfel:

- *primare* (cuprinde proprietarii, consumatorii, salariații);
- *secundare* (include guvernul, distribuitorii, furnizorii, educatorii și competitorii);
- *speciale* (alcătuite din acele grupuri și organizații la care indivizii aderă în mod conștient pentru perioade limitate de timp).

Extrem de utilă este clasificarea pe categorii de publicuri gândită de C. Coman (2001, pp. 29-31), pe care am preluat-o și adaptat-o la specificul secției de *Comunicare* din facultatea noastră.

Prin urmare, vom lua ca exemplu Facultatea de Litere, secția de *Comunicare și relații publice* din cadrul Universității din Craiova și ne propunem dezvoltarea unor acțiuni de relații publice în avantajul ei; putem identifica astfel următoarele categorii de publicuri:

- a) studenții și profesorii: ei reprezintă un public intern, primar, tradițional, activ, un public al tuturor problemelor, dar, în unele circumstanțe, un public al unei probleme unice (absența fondurilor bugetare pentru profesori, cazarea studenților);
- b) elevii de liceu, posibili candidați la examenul de admitere: aceștia reprezintă publicul extern, tradițional (periodic interferează cu facultatea), activ (sunt conștienți de interesele comune cu facultatea), primar (influența puternică) și sunt public al unei singure probleme (examenul de admitere).

c) părinții elevilor: ei reprezintă un public extern, activ, tradițional, primar, un public al tuturor problemelor (preocupați de toate aspectele vieții în facultate);

d) potențialii cursanți ai programelor post-universitare (master, doctorat): un public extern, latent, al unei singure probleme (cursul de specializare), cu caracteristici de public primar (finanțarea unor dotări din taxele plătite de ei), tradițional, în ultima perioadă;

e) universitatea: reprezintă un public extern, latent (nu gestionează totdeauna activ problemele secției), tradițional, primar (se implică la nivel administrativ și financiar), public al tuturor problemelor;

f) ministerul de resort: un public extern, latent, secundar (nu interferează direct cu facultatea), tradițional, cu o tentă accentuată de public al problemelor fierbinți, de cele mai multe ori adoptând o atitudine neutră decât pe cea de public sprijinitor;

g) facultățile de același profil din țară: ele constituie un public extern, latent și marginal;

h) facultățile de același profil din străinătate: un public extern, internațional, latent, sprijinitor (burse pentru studenți, donații de cărți și echipamente, schimburile de cadre didactice);

i) organizațiile profesionale internaționale (*Journet, ORBICOM, Reseau Theophrast, European Journalism Training Association, Association for Education in Journalism and Mass Communication*): ele reprezintă un public extern, internațional, al unei singure probleme, latent, sprijinitor;

j) mediul profesional: este un public marginal, extern, secundar, devenit tradițional și sprijinitor, adesea public al unei singure probleme sau al problemelor fierbinți.

1.3.2. Organizațiile

Potrivit celui mai documentat dicționar de sociologie conceput în ultimii cinci ani în România, organizațiile sunt *grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități relativ clar formulate ca obiective* (C. Zamfir, L. Vlăsceanu, 1993, p. 413). Într-un alt dicționar de specialitate (D. Jary, J. Jary, 1991, p. 345), organizația este văzută *ca un tip de colectivitate realizată în vederea atingerii unui scop specific, care se caracterizează printr-o structură formală de roluri, de relații de autoritate, de diviziune a muncii și printr-un număr limitat de membri*.

După dicționarul coordonat de R. Boudon, organizațiile sunt descrise ca *ansambluri umane, ordonate și ierarhizate în vederea cooperării și coordonării membrilor lor în anumite scopuri* (1996, p. 197). Apelând la perspectiva psihosociologică, Mihaela Vlăsceanu considera că o

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



organizație reprezintă o coordonare planificată a activităților unor oameni, în scopul îndeplinirii unor țeluri comune, explicite, prin intermediul diviziunii muncii, al funcțiilor, precum și al ierarhiei autorității și responsabilității (1993, p. 19).

O organizație trebuie să-și definească foarte clar obiectivele propuse, ele având o importanță majoră atât pentru conducerea organizației, cât și pentru departamentul de relații publice. În momentul în care începeți o nouă activitate, trebuie să traversați o etapă de familiarizare cu valorile și perspectivele respectivei organizații. Aceasta poate să includă un program de pregătire oficial, al cărui scop declarat este de acomodare și aprofundare a principalelor procese, tehnici și politici care trebuie să vă determine comportamentul ca angajat al firmei. Toți cei care participă activ la viața unei organizații, sunt, simultan, reprezentanți ai ei și ai mediului în care aceasta se dezvoltă.

Deși au pornit de la construcții teoretice diferite, specialiștii din sociologia organizațiilor au identificat existența unor corelații complexe între organizație (gândită ca un sistem deschis) și sistemele care o înconjoară.

Organizațiile evoluează în medii extrem de diversificate având scopuri diferite; este evident că apariția lor se datorează dorinței unor grupuri de a atinge anumite obiective la care nu pot ajunge prin acțiunea lor izolată. Aceste obiective pot fi *principale* sau *secundare*.

Pentru conducerea organizației, dar și pentru departamentul de relații publice, un obiectiv important îl constituie cunoașterea și definirea exactă a tuturor scopurilor ce urmează a fi atinse de organizație.

După D.W. Guth și C. Marsh (2000, pp. 12 și 31-39), relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:

a) *agenția de relații publice*: firme independente care prestează, pe bază de contract, activitățile de relații publice solicitate de diverse organizații;

b) *corporațiile*: marile grupuri economice dețin departamentul de relații publice care se ocupă de publicurile specifice companiei respective; specialiștii în relații publice gestionează relațiile cu salariații, cu presa, relațiile cu comunitatea, cu clienții, cu investitorii, relațiile cu guvernul;

c) *structurile guvernamentale*: departamentele de relații publice sunt organizate în cadrul agențiilor, administrației locale, ministerelor; cei care activează în aceste departamente sunt angajați guvernamentali;

d) *organizațiile non-profit*: includ universități, biserici, spitale, ONG-uri, fundații, sarcinile specialiștilor constând în relațiile cu presa, cu donatorii, cu organizațiile guvernamentale, cu publicul specific;

e) *consultanții independenți de relații publice*: specialiști, angajați de diferite instituții pentru a îndeplini, punctual, activități de relații publice specifice.

1.3.3. Managementul

Specialiștii în relații publice trebuie să acționeze în calitate de consilieri ai conducerii, fiind mediatori între aceasta și publicurile interne și externe. Din această perspectivă, *Official Statement of Public Relations* definește funcția managerială a relațiilor publice prin următoarele tipuri de activități:

a) analizarea, interpretarea și anticiparea opiniei publice (atitudini și valori ce ar putea influența, pozitiv sau negativ, activitățile organizației);

b) consilierea conducerii organizației privind deciziile, strategiile de comunicare, direcțiile de acțiune fără a omite responsabilitățile sociale și civice ale organizației;

c) studierea, conducerea și evaluarea continuă a programelor de acțiune și de comunicare, cu scop informativ și de înțelegere corectă a obiectivelor organizației;

d) planificarea și implementarea acțiunilor organizației referitoare la influențarea sau schimbarea politicilor publice;

e) gestionarea resurselor necesare realizării obiectivelor enunțate mai sus: planificarea, bugetarea, fixarea obiectivelor, dezvoltarea facilităților tehnice, recrutarea și pregătirea personalului.

Specialiștii în relații publice trebuie să joace un rol decisiv, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile dintre ea și mediul extern, prin folosirea unor tehnici de comunicare variate și eficiente care să conducă cu succes la îndeplinirea sarcinilor manageriale.

1.4. Criterii și repere în relațiile publice

Criteriile sistemului de relații publice și al practicanților PR au fost atent sintetizate de către D. Newson, A. Scott și J.V. Turk, în cartea lor, *This is the PR. The realities of public relations (Acesta este PR-ul. Realitățile relațiilor publice)*. Ei propun o listă cu zece principii fundamentale:

1. Relațiile publice se referă la fapte concrete și nu la ficțiuni, având ca scop principal servirea interesului public.

2. Relațiile publice reprezintă o profesie canalizată pe interesul public, excluzând satisfacțiile individuale.

3. Practicantul PR trebuie să dispună de capacitatea de a refuza un client sau un program nesigur, atunci când acesta nu corespunde interesului opiniei publice.

4. Practicantul PR nu are acceptul să denatureze adevărul nici direct, nici indirect, deoarece riscă să destabilizeze integritatea mass-media, distrugând credibilitatea presei.

5. Profesionistul în PR trebuie să fie un comunicator desăvârșit, capabil să negocieze până la atingerea scopului propus: transmiterea informației în ambele sensuri (către organizații și publicurile acestora).

6. Sondajele de opinie sunt extrem de importante pentru practicantul PR, deoarece îi garantează o comunicare bilaterală simetrică și responsabilă.

7. Practicantul PR trebuie să dispună eficient de teoriile și abordările din științele sociale: psihologie, științele comunicării, studiul opiniei publice, socio-psihologia, sociologia, și din filologie: semantica.

8. Sfera relațiilor publice presupune o deschidere multidisciplinară, care permite adaptarea practicantului PR la specificul muncii din științele și disciplinele ce furnizează concepte și tehnici de cercetare.

9. Înainte de a se transforma într-o criză, diferitele probleme trebuie aduse înaintea opiniei publice și explicate pe larg de către profesioniștii din relații publice.

10. Ultimul principiu vizează evaluarea criteriilor etice ce măsoară performanțele practicantilor din relațiile publice.

După cum observăm, practica relațiilor publice se întemeiază pe criterii și repere prezentate într-un număr variabil de texte programatice ale unor organizații profesionale.

Așadar, relațiile publice trebuie să se ghideze, conform *Public Relation Society of America*, după următoarele principii:

a) Procesul de relații publice este intenționat: intermediază raportul dintre interesele publicului și instituțiile vizate;

b) Relațiile publice ajută la stabilirea unor raporturi reciproc avantajoase, în beneficiul publicului prin corelarea intereselor acestuia cu instituțiile;

c) Astfel, oferind mijloace de corelare reciprocă, relațiile publice diminuează șansele de apariție a unor acțiuni coercitive sau arbitrare, reprezentând o adevărată *valvă de siguranță* a democrației;

d) Relațiile publice oferă posibilitatea informării indivizilor asupra numărului crescut de împrejurări și circumstanțe care pot să le marcheze destinul; în aceste cazuri, ele devin un element esențial al sistemului de comunicare;

e) O organizație este capabilă să își dezvolte responsabilități sociale prin contribuția și aportul susținut al relațiilor publice;

f) Oricine caută cooperarea, acceptarea și simpatia celorlalți, aplică criteriile relațiilor sociale; de aceea, devenim tot mai conștienți de faptul că relațiile publice sunt o caracteristică universală a oricărei activități.

În finalul acestui capitol, putem afirma că ideea de *eficacitate* este componenta comună care leagă relațiile publice, organizațiile și publicul.

O investigație atentă a eficacității se bazează pe cercetarea relațiilor care se stabilesc între organizații și publicul lor, deci, implicit, pe examinarea proceselor de comunicare și a particularităților sistemelor de relații publice. De aceea, factorul determinant în stabilirea eficacității unei organizații îl constituie calitatea relațiilor publice, cu alte cuvinte, *exceleța*.

Capitolul 2. ACTIVITĂȚILE ȘI PĂRȚILE COMPONENTE ALE RELAȚIILOR PUBLICE

Pentru dezvoltarea unor relații publice eficiente sunt necesare o varietate de mecanisme, cu granițe, adesea imprecise care pot genera confuzii între activitățile de acest profil și celelalte componente ale conducerii unei organizații.

Frecvent, relațiile publice se identifică cu alte domenii (cu marketingul sau cu gestiunea resurselor umane, de exemplu) sau se creează o percepție nediferențiată la nivelul activităților specifice din sfera comunicării publice (cum ar fi publicitatea ca *advertising* și publicitatea ca *publicity*).

Vom clarifica mai întâi noțiunile fundamentale ale domeniului și accepțiile de bază ale acestora.

2.1. Publicitatea

Definită în terminologia de specialitate drept *acea informație plasată de o sursă exterioară în presă și pe care presa o preia pentru că are valoare de informare* (S.M. Cutlip *et alii*, 1994, p. 8), publicitatea (*publicity*) își plasează informația cu *scopul atragerii publicului* (D.L. Wilcox *et alii*, 1992, p. 13) sau cu scopul obținerii unei poziții favorabile a mass-media (S.W. Dunn, 1986, p. 6). Obiectivul relațiilor cu mass-media este acela de a construi relații pe termen lung cu publicul adecvat organizației în cadrul sferei sale sociale. În sfera publicității intră dosarele de presă, reportajele video, comunicatele de presă, fotografiile etc., expediate instituțiilor mass-media de diverse departamente de relații publice sau birouri de presă.

Publicitatea preferă anumite forme jurnalistice cum sunt reportajele despre anumite descoperiri științifice bazate pe comunicatul de presă întreprins de o anumită instituție de profil, statisticile trimise de firme specializate, lansări de carte, vernisaje de expoziții, emisiuni de televiziune consacrate inaugurării unei construcții, prezentări de atracții turistice, promovare de concerte, personalități sportive, religioase sau politice etc.

Forma cea mai subtilă de cooperare dintre sistemul de relații publice și presă o reprezintă publicitatea al cărei mesaj, pentru a fi acceptat de către redacții, trebuie să respecte regulile esențiale ale jurnalismului: textul este construit după modelul piramidei inversate, informația este moderată prin citarea mai multor surse, factualul este garantat prin evocarea diverselor bănci de date, tonul este neutru etc.

Ținând cont de aceste reguli se asigură credibilitatea sursei și este degrevată munca redacției în etapele conceperii definitive a materialului pentru publicare.

Deși relațiile publice au evoluat din publicitate, specialiștii din acest domeniu neagă identificarea uneia cu cealaltă. Și asta, deoarece publicitatea este o tehnică în ansamblul mai vast al relațiilor publice, iar cei care lucrează în acest domeniu sunt doar distribuitori de informații fără să dețină misiunea complexă a specialiștilor în relații publice: conceperea și implementarea de programe de comunicare, consilierea conducerii, analiza publicului. Așadar, ei nu dețin capacitățile de concepere a unor strategii capabile să genereze fluctuații ale politicii instituției, ci îndeplinesc rolul de *autori de texte* (writers), *purtători de cuvânt*, *atașați de presă*.

2.2. Reclama

În viziunea specialistului în relații publice, S.W. Dunn, reclama reprezintă *acel mesaj* pentru a cărui difuzare firme, organizații non-profit sau persoane individuale plătesc diferitelor instituții de presă, identificându-se astfel cu acel mesaj și sperând să informeze sau să convingă un anumit public (1986, p. 9). În esență, reclamele înseamnă timp sau spațiu într-una dintre formele de mass-media, achiziționat pentru a prezenta un mesaj pregătit sau acceptat de cumpărător. El (cumpărătorul) este cel care deține controlul asupra conținutului, dar și amplasamentului (timpul, locul și durata), deoarece plătește pentru difuzarea mesajelor extrem de complexe, la a căror realizare contribuie sociologi, psihologi, designeri, oameni de artă, profesioniști în tehnici de persuasiune etc.

Prin crearea sau accentuarea unor dorințe, scopul reclamei este să manipuleze și să domine publicul, determinându-l să achiziționeze bunurile sau serviciile oferite de cel care a comandat mesajul în cauză.

Considerată adesea o tehnică subsidiară marketingului, reclama este dependentă de mass-media și se adresează audienței externe, fiind *o formă specializată de comunicare* (D.L. Wilcox et alii, 1992, p. 14).

Toate aceste caracteristici ar trebui să determine o percepere corectă a reclamei ca fiind o activitate radical diferită de relațiile publice, fără să genereze confuzii și neînțelegeri.

Atunci când doresc să-și definească mai vizibil identitatea publică, organizațiile apelează la anunțurile plătite, îndeosebi când nu sunt satisfăcute prezentarea activităților lor în presă sau când suspectează publicul de neînțelegerea politicii practice. Astfel, prin anunțul plătit dețin controlul absolut asupra mesajului ce urmează a fi transmis.

Conform opiniei lui J.D. Johnson, în sfera de tipul *public relation advertising*, s-ar include și forme variate de *reclame corporatiste*, frecvent utilizate în ultima perioadă în SUA, a căror valoare investițională crește anual cu 5-6 procente. Acest aspect i-a determinat pe specialiștii J.E. Grunig și T. Hunt să creadă că *în curând reclama pentru idei va fi mai importantă decât reclama pentru produse* (1984, p. 518).

2.3. Afacerile publice

Sintagma *afaceri publice* (*public affairs*) este utilizată frecvent de numeroase agenții guvernamentale, departamente ale sistemului administrativ, servicii ale armatei, chiar și de unele

corporații. În Statele Unite, acest domeniu separat de comunicare corporatistă cu drepturi depline a cunoscut o dezvoltare semnificativă în anii '50. Secțiunile de afaceri publice se preocupă intens de *cetățenia corporativă* și politicile publice, având o finalitate bine definită: proiectarea, construirea și menținerea de relații comunitare și guvernamentale. Sunt vizate serviciile civice sau de voluntariat, diverse acțiuni de caritate, educația politică a angajaților, implicarea în viața comunității etc.

Pentru a evita posibilele confuzii terminologice, specialiștii în relații publice apelează la stratageme lexicale și titulaturi de tipul *comunicare, relații constituente, informații publice, afaceri publice*. Acestea din urmă denumesc, în anumite organizații, un domeniu specializat în cadrul relațiilor publice. Potrivit opiniei lui S.M. Cutlip, ele ar face referire la *o formă specializată a relațiilor publice, care are misiunea de a crea și a menține legături reciproc benefice cu structurile guvernamentale și comunitare* (1994, p. 15).

În acest context, activitatea de *lobby* devine în mod legitim un subcapitol al afacerilor publice, însă, din cauza dificultăților terminologice, trebuie tratat separat.

2.4. Lobby-ul

Activitatea de lobby are ca scop direcționarea atenției spre o potențială influențare a afacerilor legislative și de reglementare la nivel guvernamental atât pe plan local, cât și la nivel național, apelând la diferite mijloace de presiune sau de persuasiune.

Definit ca *acel domeniu specializat al relațiilor publice care creează și menține relații cu guvernul, în scopul influențării inițiativelor acestuia* (S.M. Cutlip et alii, 1994, p. 17), lobby-ul este, în plan conceptual, unul dintre domeniile relațiilor publice. Practicantul trebuie să dispună de abilități de comunicare și, de aceea, cei implicați în această muncă, sunt, de regulă, avocați, angajați guvernamentali sau foști parlamentari. Ei recurg la tehnici sofisticate de scriitură și imprimare, utilizează liste computerizate de corespondență, folosesc comunicarea nemediată prin telefoane și scrisori directe.

Experții în relații publice apreciază că lobby-ul ne pune la dispoziție o cale legală și social acceptabilă, prin care cei interesați pot interveni și chiar influența procesul guvernamental și legislativ de luare a deciziilor.

2.5. Promoțiunea

Din punct de vedere conceptual, mulți specialiști și practicieni din sfera relațiilor publice, consideră promoțiunea drept o activitate mai apropiată de marketing, deoarece presupune efortul de plasare a unor servicii și produse.

Termenul se referă la *un program de comunicare complexă care ajută o organizație să își plaseze mai eficient ideile, produsele sau serviciile* (S.W. Dunn, 1986, p. 6). Tehnicile folosite de organizații pot fi împrumutate din toate domeniile comunicării publice: spectacole, distribuții gratuite, evenimente organizate, comunicate, reclamă.

2.6. Marketingul

Ca expresie a necesităților și dorințelor unor categorii variate de oameni, marketingul plasează la temelia activităților sale conceptul de *cerere*. Într-una din lucrările apreciate drept deschizătoare de drum în domeniul relațiilor publice, *marketingul* este definit ca o *funcție a conducerii care identifică nevoile și dorințele publicului, oferă produse și servicii pentru a satisface aceste cereri și generează tranzacții care pun în mișcare valori* (S.M. Cutlip et alii, 1994, p. 7).

În acest proces ne confruntăm permanent cu negocieri, tranzacții și schimburi de valori între vânzător (cel care oferă produse și servicii) și cumpărător (cel care le achiziționează pe acelea care răspund nevoilor și aspirațiilor sale).

Activitatea cotidiană a marketingului constă în programe de cercetare a pieței, de design al produsului, de ambalare, de stabilire a prețului, de promovare, de distribuție; succesul lor se concretizează în menținerea și extinderea pieței ca efect garantat al satisfacerii clienților. În astfel de situații, munca specialiștilor din relații publice se subordonează obiectivelor de marketing, prin abordarea unor tehnici comune ce contribuie la realizarea obiectivelor propuse: publicitate, organizarea de evenimente, de comunicare cu presa, de promoțiune.

În ciuda problemelor de limbaj și de obiective este necesar ca relațiile publice să fie orientate înspre marketing. Centrate pe actul comunicării (nu al tranzacției), relațiile publice se adresează unor segmente active, chiar ostile ale publicului, în vreme ce marketingul este preocupat de segmentele pasive; ele au ca obiectiv stabilirea unui raport de încredere între organizație și mediu, prin implicarea atât a publicului intern (membrii unei organizații), cât și a publicului extern (grupuri cu anumite interese, factori guvernamentali, beneficiari, investitori etc.).

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



Marketingul și relațiile publice, deși au publicuri, responsabilități și obiective diferite, se pot susține reciproc: relațiile publice pot susține succesul eforturilor de marketing prin menținerea unui climat de încredere; pe de altă parte, marketingul poate garanta suportul unei campanii profitabile de relații publice, satisfăcând nevoile și speranțele publicului.

Aceste aspecte au constituit din punct de vedere științific o preocupare pentru specialiștii din domeniu. Astfel, T. Hunt și J.E. Grunig constată *că practicienii din relațiile publice concep programe de comunicare cu un public, în timp ce lucrătorii din marketing concep programe de relații cu piețele* (1994, p. 6).

2.7. Strângerea de fonduri

Strângerea de fonduri și cooptarea de noi membri constituie acțiuni indispensabile pentru supraviețuirea unui număr major de organizații, ca cele de caritate, medicale, cele din artă sau învățământ, din sfera protecției mediului, într-un cuvânt, cele de tip non-profit. Dependente de donații sau de cotizații, aceste grupuri trebuie să declanșeze periodic campanii de sensibilizare a opiniei publice sau a potențialilor donatori. Cunoscută și sub titulatura de *dezvoltare sau relații cu donatorii (development, donor relations)*, ea constituie pentru unii specialiști *domeniul specializat al relațiilor publice din cadrul organizațiilor non-profit, care creează și menține relațiile cu donatorii și membrii organizației, în scopul de a le asigura un sprijin financiar voluntar* (S.M. Cutlip *et alii*, 1994, p. 20).

Din punct de vedere conceptual funcționează ca o componentă a relațiilor publice, deoarece recurge la acțiuni (spectacole publice, marșuri, pelerinaje la casele oamenilor, expedieri masive de scrisori) incluse în programe speciale de conservare a relațiilor cu segmente variate ale publicului.

Concluzionând, putem spune că domeniul relațiilor publice dispune de un nucleu clar și bine definit de reprezentări teoretice, de o gamă vastă de proceduri de lucru, obiective și noțiuni. Sigur că nu avem pretenția de a fi epuizat diferitele sisteme conceptuale existente în acest moment, ci doar de a fi făcut o trecere concretă în revistă a tipurilor de clasificări și delimitări din interiorul profesiei, supusă transformărilor permanente, de cele mai multe ori imprevizibile.

Capitolul 3: AGENȚI ȘI DEPARTAMENTE DE RELAȚII PUBLICE

3.1. Purtătorul de cuvânt

Purtătorul de cuvânt este persoana căreia îi revine misiunea de prezentare a punctului de vedere oficial al unei organizații în relațiile cu mass-media; rolul său este de a *transmite informații importante pentru public, consistente și, mai ales, corecte* (C. Popescu, 2002, p. 306).

Deoarece este necesară o poziție oficială care să confere greutate și prestigiu afirmațiilor expuse, jurnaliștii doresc permanent să folosească drept sursă o personalitate a organizației care să îl reprezinte pe liderul instituției în relația cu presa. De aceea, el capătă o responsabilitate și o autonomie aparte, ocupând o poziție ierarhică privilegiată prin subordonarea sa directă. În procesul de creare și menținere a unei imagini publice cât mai favorabile, ca și în domeniul marketingului, este nevoie de profesioniști în comunicare și în relațiile publice. Deși există organizații ai căror conducători consideră că pot onora satisfăcător contactele cu presa, nu pot fi ignorate o serie de rațiuni care susțin ideea prezenței unui purtător de cuvânt (C. Coman, 2000, p. 73):

- confruntat, de regulă, cu un program încărcat, conducătorul organizației nu are totdeauna disponibilitatea de a răspunde solicitărilor jurnaliștilor;
- conducătorul instituției nu posedă neapărat abilități de comunicare;
- în fața presei, prin declarațiile sale, managerul responsabilizează în totalitate organizația, pe când purtătorul de cuvânt își poate permite ca, în situații incerte, să temporizeze răspunsul în vederea obținerii unui răspuns necesar adoptării poziției oficiale: fie declară că nu cunoaște poziția conducerii, fie că subiectul se află încă în dezbateri etc.;
- niciun domeniu de activitate nu este imun la crize, confruntări ce implică atenția publică, controverse, de aceea una dintre cerințele elementare ale managementului comunicării prevede desemnarea unui purtător de cuvânt pentru acest gen de momente;
- conducătorul organizației va fi protejat de așa-numitul „efect de bumerang”, ce implică erodarea imaginii unei persoane prezentă prea des în mass-media; de aceea, este necesară existența purtătorului de cuvânt, pentru a-l proteja pe manager și a-i da posibilitatea apariției doar în momentele deosebite, când, prin prestanța sa, va impune imaginea și renumele organizației.

Funcția de purtător de cuvânt aparține sferei relațiilor publice, deoarece persoana desemnată pentru această poziție redactează și difuzează comunicate de presă, buletine și dosare de presă, dezmințiri, rectificări, drepturi la replică, susține conferințe și briefinguri de presă. Toate acestea implică o pregătire profesională desăvârșită (jurnalism, comunicare, relații și afaceri publice), dându-i posibilitatea să maximizeze efectele favorabile ale mesajelor organizației și să le minimalizeze pe cele nefavorabile (G. David, 2008, p. 203).

În unele lucrări de specialitate, americane îndeosebi (C. Howard, W. Mathews, 1985, O. Baskin, C. Aronoff, 1992, K. Tucker *et alii*, 1994, T. Hunt, J.E. Grunig, 1994, S.M. Cutlip, 1994), sunt consacrate spații ample tehnicilor și trucurilor de care trebuie să țină cont un purtător de cuvânt la întâlnirile cu jurnaliștii. Pentru a-și finaliza cu succes atribuțiile, el ar trebui să dețină capacitatea de bun comunicator, să fie inteligent, amabil, spontan, spiritual, transparent, să dea dovadă de credibilitate în relația cu presa, viteză de reacție și siguranță de sine, să aibă experiența vorbitorului în public, o voce *radiofonică* și o înfățișare agreabilă.

Păreră expertilor este că pentru această meserie trebuie aleasă persoana cea mai competentă, fără niciun fel de prejudecăți referitoare la sex sau la vârstă, care să dispună de calități precum *autoritatea, credibilitatea și farmecul personal* (S.W. Dunn, 1986, p. 374). Experiența profesională solidă trebuie să se concretizeze în realizarea următoarelor cerințe:

- cunoașterea exactă a tuturor aspectelor legate de funcționarea organizației pe care o reprezintă; de aceea, este de preferat ca purtătorul de cuvânt să contribuie la luarea deciziilor strategice, formulând opinii profesioniste despre impactul mediatic;

- cunoașterea temeinică a scopului, obiectivelor și strategiilor organizației, pentru o justificare corectă, în situații particulare, în consens cu politica generală a instituției; să aibă abilități de exprimare cât mai clare și convingătoare, să anticipeze cu precizie întrebările-capcană din partea jurnaliștilor;

- încrederea din partea conducerii organizației și acordul ei pentru tot ceea ce întreprinde;

- să cunoască atitudinea jurnaliștilor față de organizație, tacticile folosite, tipul de articole pe care le realizează, zona lor tematică și preocupările anterioare;

- să abordeze subiectele din punctul de vedere al interesului public, și nu exclusiv din acela al preocupărilor organizației;

- să fie la curent cu specificul genurilor și formatelor jurnalistice (în special cu tipurile de interviu);

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



– evitarea pasivității, a atitudinii defensive: purtătorul de cuvânt răspunde întrebărilor presei, dar încearcă să sublinieze discret aspectele pe care dorește să le evidențieze; manifestă entuziasm și încredere în instituția, cauza, ideea pe care o reprezintă, „umanizându-și” afirmațiile cu o notă personală; pe parcursul formulării răspunsurilor, trebuie să folosească avantajele paralimbajului în comunicare, adică să schimbe periodic tonul, ritmul și intensitatea vocii, pentru a preîntâmpina apariția monotoniei;

– prezentarea problemelor într-o manieră pozitivă, prin plasarea celor mai importante informații la începutul mesajului și încheierea lui într-o manieră optimistă; o abordare negativă ar duce la formarea unei false percepții de șovăială, lipsă de credibilitate și instabilitate a organizației;

– stăpânirea situației printr-un control atent și printr-o trecere insesizabilă de la aspectele negative la cele pozitive;

– să formuleze răspunsuri directe, fără agresivitate, fără exagerări și detalii eronate; termenii de jargon profesional sau de argou, expresiile colocviale, construcțiile lingvistice sau literare pretențioase, precum și interjecțiile trebuie evitate.

– să evite întrebările la care nu deține informații precise, angajându-se ca în cel mai scurt interval de timp să-i furnizeze jurnalistului datele necesare; totdeauna, spun specialiștii, trebuie ocolită formula de tipul *no comment* și înlocuită cu explicații oneste care să clarifice incertitudinile; este neprofesionistă utilizarea speculațiilor de genul *este posibil să fie așa cum spuneți, eu cred că..., după părerea mea..., s-ar putea să aveți dreptate etc.*;

– evitarea stării de încordare, a agresivității, a sarcasmului, chiar și atunci când întrebările din partea jurnaliștilor devin incisive și provocatoare; el trebuie să răspundă la câte o singură întrebare, altfel diminuează forța mesajului și derutează auditoriul.

– furnizarea de informații *off-the-record* (nedifuzabile sau confidențiale), cu speranța că jurnaliștii nu le vor răspândi, este în majoritatea situațiilor o greșeală majoră, deoarece le sporește tentația de a se folosi de ele;

– referirile la actuala stare de spirit, la propriile trăiri sufletești sau fiziologice nu sunt indicate pentru prestația purtătorului de cuvânt; pe durata acesteia, el trebuie să fie în permanență conștient de faptul că reprezintă o organizație și nu este o persoană particulară oarecare;

– pe parcursul aparițiilor de televiziune, trebuie să conștientizeze eficiența pentru organizație a răspunsurilor scurte și precise (la obiect), care oricum nu se difuzează în întregime, ci se selectează porțiuni semnificative, cu durata de 10-20 de secunde.

Ținând cont de toate aceste caracteristici, definitorii pentru alegerea și pregătirea unui desăvârșit purtător de cuvânt, conducerea organizației și departamentul de relații publice trebuie să acorde o atenție maximă în desemnarea lui, deoarece reprezintă principala sursă de informare a jurnaliștilor și, totodată, imaginea accesibilă și concretă a instituției.

3.2. Biroul de presă

Biroul de presă este un departament din structura unei organizații, ale cărui obiective sunt menținerea și stabilirea relațiilor de comunicare dintre organizație și mass-media. În acest sens, biroul de presă trebuie să exercite, în esență, două tipuri de activități (C. Coman, 2000, p.55):

- să mențină contacte stabile și eficiente cu presa (avantajoase pentru organizație);
- informarea constantă a membrilor organizației – mai ales a staffului – cu privire la declarațiile despre organizație apărute în mass-media și care pot interesa sau influența organizația.

Deoarece reprezintă o structură de relații publice, *biroul de presă* se identifică cu o formă de organizare ce poate funcționa atât individual, cât și în cadrul unei structuri mai complexe de relații publice. Raportat la mărimea, forța și dimensiunile pe care le are imaginea publică a unei organizații, *biroul de presă* poate deține un număr minim de membri (cu funcțiuni relativ diferențiate și cu competențe bine conturate); în cazul în care numărul membrilor este numeros, specializarea pe diferite funcțiuni este absolut necesară (relația cu presa scrisă, monitorizarea acesteia, contactul cu televiziunile și cu radioul, realizarea profesionistă a fotografiilor și a înregistrărilor video, elaborarea și difuzarea unor comunicate de presă etc.). În unele situații, purtătorul de cuvânt poate fi membru sau șef al biroului de presă.

Rolul biroului de presă constă în asumarea și îndeplinirea unor obiective majore (C. Schneider, 1993, p. 155):

- acțiunea asupra uneia sau mai multor componente ale imaginii (de marcă) a organizației, având ca țintă un anumit public și câteva categorii privilegiate de public pentru organizație sau opinia publică în general;
- promovarea notorietății organizației;
- sensibilizarea unor anumite tipuri de public cu privire la unele aspecte ale activității organizației.

Intermediarul interpretează mesajele organizației și le difuzează către publicurile ei pe filiera relațiilor cu mass-media.

Cel mai adesea membrii biroului de presă trebuie să fie pe deplin conștienți de funcționalitatea corectă a relațiilor profesionale și etice cu mijloacele de comunicare în masă, acțiune decisivă pentru realizarea obiectivelor.

Pentru a finaliza cu succes aceste obiective generale, biroul de presă trebuie să desfășoare un ansamblu polivalent de activități (G. David, 2008, pp. 210-213):

– *căutarea, selectarea, coordonarea și sintetizarea informațiilor din interiorul organizației.*

Biroul de presă trebuie să dețină permanent un „capital” de informații mereu actualizate despre organizație, prelucrate, adaptate, selectate și evaluate, pentru a se stabili potențialul de interes pentru mass-media. Odată valorificate, informațiile colectate vor fi coordonate cu deținătorii primari care le-au furnizat, în vederea pregătirii lor pentru difuzare: unele vor fi mai interesante pentru presa locală decât pentru cea cu acoperire națională, altele vor putea fi valorificate mai eficient la radio sau la TV decât în presa scrisă etc.;

– *crearea și reactualizarea permanentă a documentelor de bază referitoare la organizație.*

Permanent pregătit să răspundă jurnaliștilor la cele mai variate tipuri de întrebări privind organizația, biroul de presă trebuie să-și desăvârșească prezentarea și prin materiale grafice, video sau audio, fotografii ș.a. De aceea, este necesară întocmirea și actualizarea unei baze de date ample și operaționale, care să dețină:

- informații generale despre istoricul, structura, performanțele, existența unor membrii marcanti ai organizației;
- diferite tipuri de statistici referitoare la preocupările multiple ale organizației;
- date referitoare la produsele definitorii, la activitățile și mijloacele tehnice pe care organizația le utilizează;
- informații despre proiectele organizației: fotografii, grafice, sondaje, prezentări multimedia, materiale video și audio etc.;

– *pregătirea materialelor necesare și organizarea manifestărilor pentru presă:*

- redactarea și difuzarea comunicatelor, buletinelor și dosarelor de presă, a alertelor media, scrisorilor-propunere, documentarelor, biografiilor etc.
- organizarea conferințelor și briefingurilor de presă, a unor simpozioane, seminarii, mese rotunde sau dezbateri, a vizitelor pentru jurnaliști. Existența materialelor scrise este absolut necesară, deoarece asigură o distribuie operativă a lor ori de câte ori este necesar și o receptare

exactă și totală a ceea ce s-a spus, oferind posibilitatea susținerii și argumentării cu mai multă precizie a mesajelor transmise în timpul conferinței;

– *crearea și menținerea de contacte individuale cu reprezentanții diferitelor instituții media.*

Sunt preferate relațiile membrilor biroului de presă cu alți membri ai aceleiași redacții, profesionalismul devenind regula de aur în stabilirea unor astfel de contacte, conform principiului *tratează-i pe jurnaliști ca pe prieteni, și ei te vor trata ca profesioniști; tratează-i ca pe profesioniști, și ei te vor trata ca pe un prieten.*

Astfel, jurnaliștii cu care biroul are contact trebuie să fie incluși într-o bază de date indispensabilă care să dețină informații de tipul:

- numele și prenumele jurnalistului;
- publicația (organizația media) pe care o reprezintă;
- modul apariției (cotidiană, săptămânală, lunară);
- tiraj, distribuție;
- orientare;
- adresă de internet;
- zona de acoperire;
- publicuri;
- politica editorială;
- experiența jurnalistului referitoare la specificul organizației și al funcționării sale;
- posibilitățile de contactare, atât pe telefoanele (faxurile, e-mailurile) din redacție, cât și pe cele personale.

De aceea, unele organizații recurg la *procedura acreditării* jurnaliștilor, care implică înregistrarea lor în scopul garantării accesului la toate manifestările cu caracter public ale organizației; există și varianta *acreditării la eveniment*, care poate fi aplicată pe loc și fără prea multe formalități.

– *căutarea și selectarea informațiilor externe.* Una din sarcinile uzuale ale birourilor de presă este aceea de a monitoriza aparițiile din mass-media și de a concepe așa-numita „revistă a presei”. Monitorizarea presei se axează pe două mari tipuri de informații: cele referitoare la organizație și cele ce vizează sferile de interes ale acesteia.

De aici rezultă dubla funcționalitate a biroului de presă: aceea de a depista informații în interiorul organizației și apoi, de a le furniza, prin presă, către publicul extern.

3.3. Reprezentantul biroului de presă

Indiferent de opțiuni, membrii biroului de presă sunt selectați pe baza capacității de comunicatori desăvârșiți și a capacităților profesionale de excepție, două coordonate decisive pentru succesul lor în cadrul unei structuri. Pentru a realiza cu succes sarcinile de lucru cu care se confruntă în munca zilnică cu presa, *reprezentanții biroului de presă* trebuie să facă dovada unor calități (nate sau dobândite), absolut necesare unui bun comunicator (C. Coman, 2000, p. 66):

– sociabilitatea: stabilirea de contacte umane cu lejeritate, care să nu implice stări emoționale și de timiditate;

– obiectivitate, corectitudine, onestitate;

– abilități de comunicare scrisă și orală;

– putere de muncă și disponibilitate în adaptarea la programele de muncă neregulate (în cadrul organizațiilor cu o vizibilitate mediatică mare, se recurge adesea la structurarea programului biroului de presă pe două sau chiar trei schimburi, inclusiv în week-end);

– capacitatea de a utiliza un limbaj accesibil publicului larg în prezentarea diverselor domenii și limbaje specializate;

– spirit organizatoric;

– rapiditate în gândire și în luarea deciziilor (reprezentanții biroului de presă trebuie să fie capabili să răspundă prompt și complet solicitărilor mass-media, să reacționeze la situații cu potențial de criză mediatică);

– tact, prezență de spirit, imaginație și intuiție în rezolvarea unor situații neprevăzute;

– capacitate de analiză și sinteză (promovarea obiectivelor de imagine ale organizației în baza unei viziuni și a unei programări strategice, planificarea temelor și a mesajelor, a activităților cu presa – tururi, vizite, conferințe – activitatea de cercetare și evaluare);

– memorie bună și disponibilitatea de a reține cu ușurință nume, figuri, date, fapte etc.

La toate acestea se adaugă, pentru a defini profilul unui reprezentant competent al biroului de presă, perseverența, o cultură generală solidă și cunoașterea a cel puțin unei limbi străine.

3.4. Centrul de presă

Înființarea unui *centru de presă* are loc ori de câte ori în viața organizației se produce un fapt ce ar putea prezenta un interes mult peste medie pentru opinia publică (mai ales internațională) și

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



care, prin rezultatele finale, ar putea justifica eforturile umane și materiale întreprinse pentru desăvârșirea unei asemenea structuri de informare.

În general, un *centru de presă* reprezintă o *structură temporară* organizată cu ocazia unor evenimente majore, cum ar fi: întâlnirile periodice ale șefilor statelor membre NATO (precum cea organizată la București în aprilie 2008), o criză majoră în viața organizației sau implicarea acesteia în soluționarea unei crize, inițierea unei noi strategii de activitate, lansarea unui nou produs de maximă importanță pentru opinia publică, antrenarea organizației într-un eveniment cu implicații naționale sau internaționale.

Există însă și centre de presă care funcționează ca structuri permanente, pe lângă marile instituții internaționale, așa cum sunt, de exemplu: ONU, OSCE, UE (un centru de presă complex, cunoscut sub titulatura EU Press Room).

Este necesar să amintim apariția în condițiile dezvoltării explozive a noilor medii de comunicare, a *centrelor de presă on-line*, care pe lângă varianta „clasică” au și o alternativă virtuală (existentă și în cazul marilor companii private; ca exemplu, le puteți accesa pe cele ale companiilor Google – <http://www.google.com/press/index.htm> – sau Samsung – <http://www.samsung.com/PressCenter/>).

Așa cum s-a constatat din practica organizării și conducerii câtorva centre de presă, atât în țara noastră, cât și în străinătate, această structură trebuie să garanteze câteva genuri de activități și departamente aferente (G. David, 2008, pp. 219-223):

– existența unei *celule de conducere* a centrului de presă, ce stabilește strategia de informare publică, ține legătura cu conducerea organizației, gestionează evenimentele referitoare la informarea publică, în consecință, coordonează întreaga activitate a centrului;

– prezența unui *departament de relații cu mass-media*, axat pe lucrul direct cu jurnaliștii, care se ocupă de colectarea și negocierea cererilor de interviuri, cu asigurarea sprijinului administrativ, semnalarea în timp util a diferitelor oportunități mediatică, însoțirea jurnaliștilor în diferite zone de desfășurare a evenimentelor sau în spațiile unde se solicită acces pentru documentare; tot aici are loc o evaluare primară și „la cald” a rezultatelor funcționării centrului de presă, prin monitorizarea mass-mediei și analiza difuzării în presă a subiectului analizat;

– *departamentul de producție*, care se ocupă de producerea materialelor necesare jurnaliștilor: știri și comunicate de presă, conceperea și actualizarea site-urilor de presă, operarea

posturilor speciale de radio sau televiziune, editarea publicațiilor proprii (un ziar, broșuri și pliante cuprinzând materiale de informare internă, newslettere);

– *departamentul administrativ* – se implică în rezolvarea tuturor aspectelor logistice privind atât funcționarea centrului de presă în sine, cât și rezolvarea oportună a solicitărilor venite din partea mass-mediei.

Referitor la centrele de presă permanente, ele răspund relativ aceluiași exigențe, fiind destinate să susțină activitatea profesională a jurnaliștilor în legătură cu un eveniment sau o organizație anume.

Trebuie precizat faptul că, la nivelul Uniunii Europene, există o rețea extrem de elaborată de structuri ce asigură relația cu presa și, implicit, cu opinia publică; prin urmare, fiecare dintre organismele cu sarcini în conducerea vreunui domeniu de activitate din cadrul Uniunii (Parlamentul European, Comisia Europeană, Curtea de Justiție, Curtea Auditorilor, Banca Centrală Europeană, Comitetul Economic și Social, Comitetul Regiunilor etc.) dispune de un serviciu de presă cu un anumit număr de angajați. Fiecare dintre aceste servicii nu acționează izolat, ci într-un climat de cooperare extrem de complex, cu respectarea atentă a principiului „vocii unice”.

Vom menționa câteva dintre *atribuțiile* Centrului de presă în acest context (*Media Guide...*, 2007, pp. 14-17):

– asigură suport informațional și tehnic în special jurnaliștilor și, în subsidiar, altor solicitanți (reprezentanți ai grupurilor de lobby, public, vizitatori, diplomați), dar nu pe parcursul întrunirilor Consiliului și al altor activități cu impact mediatic;

– asigură transmisiunile TV în direct ale dezbaterilor publice și deliberările Consiliului;

– oferă solicitanților concluziile rezultate și ulterior adoptate de Consiliu;

– garantează 800 de stații de lucru, ce asigură conectarea la Internet, conexiune telefonică analogică sau/și digitală necesară în transmiterea de date;

– operează un studio TV unde jurnaliștii pot intervieva diferiți oficiali UE, în baza unei programări prealabile. În acest sens există și un studio destinat aceluiași transmisiuni;

– pune la dispoziția celor interesați, fie în format „clasic”, fie digital, documente, fotografii, înregistrări video și audio;

– sprijină jurnaliștii în obținerea acreditărilor: cele permanente sunt valabile un an, cu posibilitatea reînnoirii și sunt eliberate numai corespondenților de presă care locuiesc în Bruxelles sau în apropiere.

Capitolul 4. COMUNICAREA – DEFINIȚII, CARACTERISTICI, TIPOLOGII

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 cărui 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 aceluiași 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*

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



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);

- 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.

4.1. Caracteristici și funcții ale comunicării

Câteva din caracteristicile comunicării sunt următoarele:

- comunicarea are rolul de a-i pune pe oameni în legătură 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 anume 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;
- 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.**

4.2. Tipologii ale comunicării

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

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



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
 - non-verbală
 - 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)

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



5. După interacțiunea sistemelor care comunică:
 - comunicare omogenă (om-om, animal-animale)
 - comunicare heterogenă (om-animale, 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).

Capitolul 5. COMUNICAREA ÎN RELAȚIILE PUBLICE

5.1. 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 și 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.

Dupa J. W. Guth și 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;
- **corporațiile** – 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

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



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);
- 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.

5.2. 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.

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,

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



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

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 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 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 acesteia și elementele pozitive care fac ca organizația să fie credibilă în ciuda traversării temporare a

unei situații dificile (Irimieș, 2017, p. 30).

5.3. 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, 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 al 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.

5.4. 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 nouă politică poate fi realizată mai repede și cu costuri mai mici decât o ediție specială a buletinului;

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



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 țărilor: 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 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 *ascultați* 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;

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



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.

BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

- Câdea, R., Câdea, 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.
- 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 Polirom, 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, 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!*

