

Arta de a comunica

... și cum să o deprindem!!!

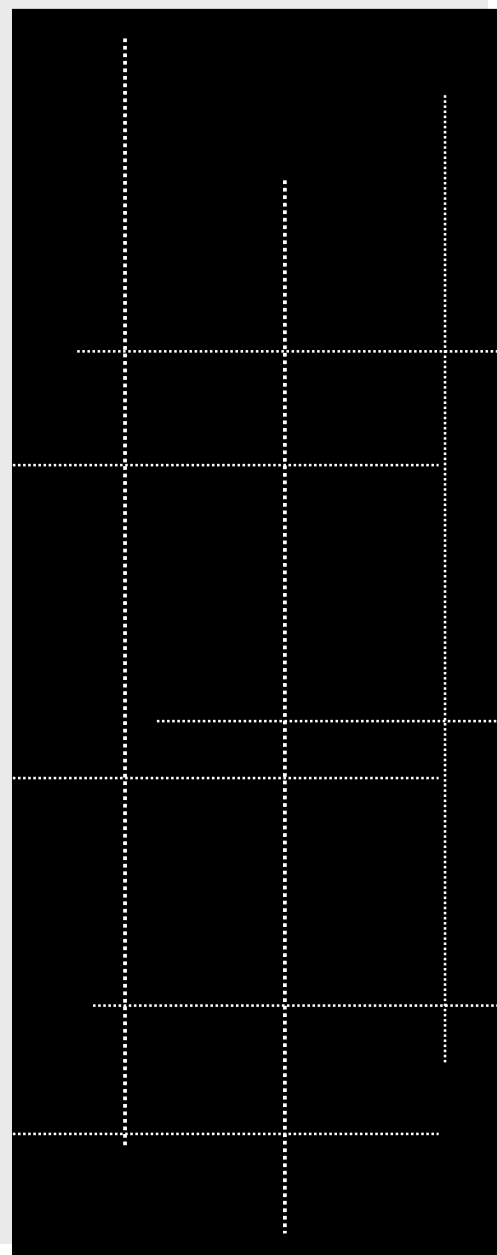
Ghid pentru activitati de comunicare

CUPRINS

1. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII.....	7
1.1. Obiectivul este eficiența	7
1.2. Comunicarea internă	10
1.3. Comunicarea externă	11
1.3.1. Identitatea companiei	11
1.3.2. Imaginea unei companii.....	13
1.3.3. Identitateade brand	12
1.3.4. Campanii integrate.....	14
2. RELAȚII PUBLICE	28
2.1. O practică în evoluție	28
2.2. Modele de comunicare	30
2.3. Componentele Relațiilor Publice.....	31
2.4. Metode de comunicare	33
2.4.1. Comunicatele de presă.....	34
2.4.2. Buletine informative și ziare	36
2.4.3. Foi volante și pliante.....	39
2.4.4. Discursuri și prezentări	39
2.4.5. Ateliere și sesiuni informative	45
2.4.6. Seminarii și conferințe.....	48
2.4.7. Interviu de presă	49
2.4.8. Interviu televizat	50
2.4.9. Interviu la radio.....	52
2.4.10. Consultări publice (Ședințe publice).....	53
2.4.11. Site-ul Internet	55
2.5. Lucrul cu presa	57
2.5.1. Principii generale	57
2.5.2. Instrucțiuni pentru ofițerii de presă	58
2.5.3. Câteva principii de bază în relația cu presa.....	59
3. ECHIPA DE COMUNICARE.....	61
3.1. Personalul departamentului de comunicare	61
3.2. Sinergiile comunicării în munca în echipă	62
3.3. Principiile de bază ale conducerii echipei.....	63
3.4. Informare	63
3.5. Gestionarea timpului.....	63
3.6. Rolul de Instructor	65
3.7. Ședințe eficiente	67
3.8. Gestionarea schimbării	69
3.9. Consultanța și rolul consultantului.....	70
4. SERVICIUL DE RELAȚII CU CLIEȚII	77
4.1. Importanța unui bun serviciu de relații cu clienții.....	77

4.2. C.A.R.E. (GRIJĂ).....	77
4.3. Sfaturi pentru ca relațiile cu clienții să fie eficiente	78
5. PROCESUL DE CERCETARE.....	81
5.1. Importanța cercetării	81
5.2. Cercetarea calitativă	81
5.3. Cercetarea cantitativă.....	82
5.4. Feed back.....	82
5.5. Întrebările la care s-a răspuns.....	83
6. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ȘI RELAȚIILE PUBLICE: RAPORTURI CU ȘI DEOSEBIRI FAȚĂ DE ALTE CONCEPTE	85
6.1. Managementul comunicării și RP : raporturi și deosebiri	85
6.2. Managementul comunicării & RP versus marketing.....	86
6.3. Managementul comunicării & RP versus advertising	87
6.4. Managementul comunicării & RP versus propagandă	88
6.5. Managementul comunicării & RP versus promovarea vânzărilor	89
6.6. Managementul comunicării & RP versus publicitate	90
BIBLIOGRAFIE (material suplimentar despre Comunicare)	91

Introdurre



“Comunicarea trebuie să fie parte intrinsecă din toate activitățile unei organizații”.

O organizație de succes trebuie să fie: ***o entitate unificată și coordonată, cu o structură și o strategie de comunicare.*** Pentru atingerea acestui scop, o organizație trebuie să comunice la toate nivelurile, în plan intern – pe verticală și orizontală – și în plan extern, utilizând rețele de comunicare interne și externe.

Ministerul Integrării Europene și Ministerul Finanțelor Publice împreună cu Ministerele de resort din România implicate în gestionarea și implementarea Finanțării UE în perioada de preaderare (la care contribuie și Guvernul Român), au în componența lor diverse organisme a căror sarcină este aceea de a comunica cu publicul.

Organismele interne sau externe cu care Ministerele trebuie să comunice direct sau indirect sunt toate acele entități care au contact direct cu cei interesați de finanțare, respectiv cu potențialii beneficiari ai finanțării și cu publicul larg. Aceste organisme includ Prefecturile, Consiliile Locale și Municipaliitățile, Consiliul de Dezvoltare Regională și Agențiile de Dezvoltare Regională, care răspund de implementarea proiectelor ce beneficiază de finanțare nerambursabilă în cadrul programelor de Finanțare acordată de UE/ de statul român. În plus, este nevoie de comunicarea externă cu beneficiarii finali ai diverselor activități ale Ministerelor și ale organizațiilor conexe acestora, cât și cu publicul larg.

La introducerea unei strategii de comunicare într-o organizație, primul obiectiv este acela de a **crea lanțuri de informare la nivelul întregii organizații**, astfel încât informațiile relevante să curgă în cascadă în ambele direcții – dinspre Conducere spre personalul din prima linie și de la acesta către Conducerea organizației.

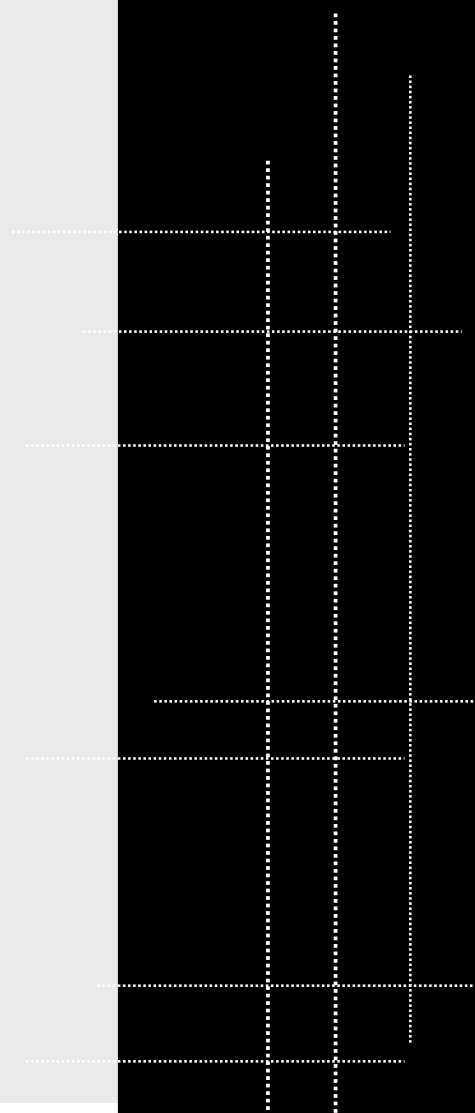
Este nevoie ca la nivelul organizației și al structurilor acesteia să existe personal special desemnat să se ocupe de procesul de comunicare. Organizația trebuie să numească un **membru din cadrul echipei** care să răspundă de comunicarea informațiilor și care să raporteze organismelor de conducere .

O informare internă completă dă posibilitatea organismelor implicate să comunice un mesaj unitar celor interesați și publicului larg, respectiv posibilitatea de a **difuza informații** pe un subiect anume și în **același fel tuturor** auditorilor cu care interferează, **în orice loc din țară și pentru toate tipurile de auditoriu**.

Instruirea personalului Ministerului Integrării Europene și al Agențiilor de Dezvoltare Regională, de la toate nivelurile, în vederea formării abilităților de comunicare descrise în capitolele următoare, va ajuta personalul acestor organizații să comunice practic și eficient atât la nivel intern cât și cu mediul extern.

Capitolul

1



1. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII

1.1. Obiectivul : eficiența



Managementul comunicării este o activitate orientată spre eficiența organizatorică. Ea se concentrează, în cea mai mare măsură, pe comunicarea internă și externă în cadrul organizației, pe analiza gradului de interacțiune și a dialecticii relației dintre acestea. Scopul de bază al managementului comunicării este de a rezolva orice problemă care ar împiedica organizația să-și îndeplinească sarcinile.

Brech definește managementul ca fiind un proces social care atrage după sine răspunderea pentru planificarea și reglementarea eficientă și economică a activităților unei întreprinderi în îndeplinirea scopurilor sau a sarcinilor stabilite, răspundere care implică:

- a) Discernământ și capacitatea decizională** în stabilirea planurilor și în utilizarea datelor pentru verificarea performanțelor și progreselor față de planurile stabilite;
- b) orientarea, integrarea, motivarea și supravegherea** personalului organizației și a modului în care acesta își execută activitățile (În Mullins 1996:402)

Înainte de toate, orice manager sau șef de organizație și, implicit Directorul de Comunicare, trebuie să răspundă la șase întrebări de bază:

1. Care este problema?
2. Unde este problema?
3. Când este o problemă?
4. Cine este cel implicat sau afectat?
5. Cum anume este acel cineva implicat sau afectat?
6. De ce este implicat sau afectat acel cineva?

Directorul (de comunicare) face acest lucru pentru a identifica cele patru elemente ale managementului, care – în opinia lui Brech – sunt:

- Planificarea
- Controlul
- Coordonarea
- Motivarea

➤ **Planificarea:**

Stabilirea liniilor generale de executare a operațiunilor, pregătirea metodelor de realizare a acestora și stabilirea standardelor de performanță.

➤ **Controlul:**

Verificarea performanțelor reale prin raportare la standarde, pentru a asigura o evoluție și o performanță satisfăcătoare și pentru a le înregistra astfel încât acestea să servească drept ghid pentru alte posibile acțiuni viitoare.

➤ **Coordonarea:**

Menținerea echilibrului și a continuității echipei, asigurând o diviziune adecvată a muncii și căutând ca obiectivele să fie îndeplinite în deplină armonie.

➤ **Motivarea:**

...sau menținerea unei atmosfere bune de lucru. Determină membrii echipei să lucreze eficient, să fie loiali grupului și sarcinii pe care acesta o are de îndeplinit, să-și îndeplinească îndatoririle proprii și să joace un rol eficient în activitățile organizației.

Cel mai important principiu pentru ca această procedură să poată fi aplicată este acela al menținerii unor **relații bune** cu diversele tipuri de public.

Definiția “publicului” arată că acesta este reprezentat de grupuri de persoane care au interese comune. În cazul Ministerului Integrării Europene și al partenerilor acestuia și din perspectiva procesului de cofinanțare UE, aceste grupuri sunt reprezentate de angajații MIE, de ADR-uri, comunitățile locale, beneficiarii proiectelor, mass media, precum și de alte instituții cum ar fi guvernul, ministerele de resort, asociațiile guvernamentale, de mediu, sindicatele, instituții de învățământ, companii, grupuri de consumatori. În general se poate face afirmația ca publicul unui minister este reprezentat de întreaga populație.

Publicul se împarte, în principal, în două categorii: intern și extern. În accepțiunea lui Seitel:

Publicul intern este cel din interiorul organizației: supervizorii, funcționarii, directorii, “acționarii” și consiliul de conducere.

Publicul extern este publicul care nu are legătură directă cu organizația: presa, guvernul, educatorii, “consumatorii”, comunitatea și “furnizorii” (Seitel 1997:9).

Așadar, personalul de comunicare trebuie să se ocupe de comunicarea **internă** și **externă**.



1.2. Comunicarea internă

Comunicarea internă are scopul de a trimite către categoriile de public intern mesajele potrivite pe care organizația dorește să le difuzeze în societate. Printre beneficiile programelor de comunicare internă trebuie menționată în primul rând asigurarea eficienței. Stabilirea unui climat de lucru normal, deschis, bazat pe colaborare și înțelegere are efect direct asupra eficientizării activității. Prin comunicarea internă este sprijinită mai buna performanță a fiecărui angajat- care are atât informația necesară în realizarea activității cât și înțelegerea asupra organizației, asupra direcției în care aceasta se îndreaptă, asupra standardelor la care trebuie să se raporteze. Angajații organizației sunt, de asemenea, membri ai societății și ai comunităților locale, citesc zilnic presa, și sunt – în unele cazuri – și “clienți” ai organizației. În ambele cazuri, aceștia primesc și transmit la rândul lor mesaje publicului larg. Opinia lor despre organizație reprezintă, în majoritatea cazurilor, o oglindire a imaginii pe care o are organizația în fața societății.

Comunicarea se realizează în cadrul organizației, indiferent dacă managerii încearcă sau nu să o controleze. Așa cum spune Harrison, într-o organizație ierarhică tipică, cu managementul situat la vârful piramidei:

- (1) Comunicarea curge de sus în jos sub formă de instrucțiuni și informații și
- (2) Poate exista și o comunicare de jos în sus, sub forma propunerilor de proiecte sau a altor feluri de feedback adresat conducerii.

Fiecare colectiv de muncă are propriul său sistem de comunicare:

- (3) oamenii care lucrează în același birou sau în același departament din organizație comunică între ei.
- (4) Comunicarea are loc între grupuri de la același nivel
- (5) și între niveluri ierarhice diferite
- (6) În afară de aceste trasee ale informației din cadrul organizației, există o mulțime alte căi informale de comunicare între acei indivizi care, întâmplător, sunt în relație de prietenie sau de rudenie cu alți membri ai personalului.
- (7) Discuțiile informale (“mica bârfă”) care înfloresc în toate organizațiile este o cale sigură prin care informația, exactă sau nu, ajunge în toate avanposturile.

Un program de comunicare bun poate crea o echipă bine încheiată. Oamenii se cunosc între ei, știu care este obiectivul organizației, cum să lucreze eficient și cum pot participa activ în cadrul organizației fără a se limita doar la a-și face datoria, ceea ce îi face mai valoroși pentru organizație.

O comunicare bună dă personalului posibilitatea de a critica acele politici ale organizației care i-ar putea afecta în mare măsură. Woolcott și Unwin au constatat că proasta comunicare este unul din principalele motive pentru care mulți angajați sunt indiferenți sau chiar ostili față de angajatorii lor. Este, de asemenea, și motivul pentru care angajații se opun schimbării: dacă nu înțeleg scopul schimbării, este normal să creadă că aceasta contravine intereselor lor. (Woolcott & Unwin 1983:248).

Cu excepția politicilor noi, comunicarea internă poate include informații despre noi produse, servicii, angajați, pensionări, sarcini îndeplinite cu succes, oportunități de dezvoltare, anunțuri, bonusuri, modificări salariale. Toate aceste informații se comunică cu ocazia lansărilor și în ședințe operative, seminare, prin anunțuri la avizier, în buletinele informative, prin e-mail sau fax.

Un buletin informativ săptămânal, de o pagină, transmis prin e-mail sau pe hârtie în cadrul unei organizații ca, de exemplu, MIE sau ADR, ar putea constitui un instrument eficient prin care organizația reamintește, informează sau anunță angajaților proiectele, termenele limită, politicile, acțiunile încheiate, activitățile consultanților etc.

1.3. Comunicarea externă

Comunicare externă se referă la strategia de gestionare a comunicării, pe care orice organizație o aplică cu scopul de a comunica mesaje publicului larg. Orice fel de informație, consultare, anunț, broșură, scrisoare, întâlnire și orice formă de contact între persoanele sau lucrurile din organizație și cei din afara acesteia face sau trebuie să facă parte din strategia de comunicare externă. Un bun director de comunicare trebuie să adopte toate tehnicile de management pentru ca mecanismul comunicării externe să funcționeze eficient.

Comunitățile locale, grupurile de influență, guvernul, mijloacele de informare, publicul financiar, “clienții” și asociații sunt grupurile-țintă ale fiecărui comunicator profesionist.

1.3.1. Identitatea companiei

“Identitatea companiei ...este suma tuturor acelor indicii vizuale prin care publicul recunoaște compania și o diferențiază de celelalte” (vezi L’Etang și Pieczka 1996:71)

Identitatea companiei este cartea de vizită a organizației în fața publicului. Ea arată cum este structurată organizația, care sunt valorile și caracterul acesteia. Identitatea

companiei este elementul fundamental al strategiei organizației și dă posibilitatea acestuia să întărească impresiile pe care oamenii le au despre companie ca atare, despre produsele sau serviciile acestuia, în interior sau în exterior. Identitatea companiei variază în funcție de circumstanțe, de politicile organizației, precum și în funcție de categoriile de public cărora compania dorește să se adreseze.

Ea constă din câteva elemente de prezentare fizică a organizației, cum ar fi: planșe, tipărituri, scheme colorate, amenajări interioare, rapoarte anuale, broșuri, manuale de instrucțiuni, foi cu antet, cărți de vizită, declarații de presă, fluturași.

În plus, clădirile, firmele amplasate pe clădiri, ambalajul produselor, uniformele lucrătorilor, autovehiculele și chiar plantele și birourile companiei sunt factori importanți pentru performanța vizuală a companiei.

Vizitatorii, angajații, asociații, clienții potențiali, toți recepționează mesaje din partea organizațiilor, așa cum orice om recepționează mesaje din felul în care trăiesc sau se îmbracă prietenii săi.

Cel mai cunoscut aspect al strategiei de identitate corporativă este **logotipul** sau logoul. Așa cum subliniază L'Etang și Pieczka, 'logotipul' se referă la utilizarea numelui întreg al unei organizații, iar 'monograma' la utilizarea inițialelor acestuia, atunci când acestea servesc la identificarea companiei. Tradiția arată că multe organizații au reușit să supraviețuiască prin simpla utilizare fie a unui logotip fie a monogramei numelui lor.



Totuși, unele companii au introdus întotdeauna un element pictografic în identitatea lor vizuală. Aceste simboluri pot avea o asemănare iconografică cu obiectele fizice pe care le ilustrează sau, în alte cazuri, pot fi absolut abstracte sau aparent arbitrare în relația lor cu organizația. În ambele cazuri, simbolurile se aleg atât pentru a ajuta la recunoaștere (funcția lor denotativă) cât și pentru a evoca asociații pozitive (funcția lor conotativă). (L'Etang & Pieczka 1996:73).

Informații despre identitatea vizuală, destinate contractorilor români și agențiilor de implementare care beneficiază de finanțare UE, se găsesc în „Manualul de identitate vizuală” (VISUAL IDENTITY GUIDELINES) elaborat de Delegația Uniunii Europe în România.



1.3.2. Imaginea unei companii / organizații

Termenul de **imagine a companiei** se folosește pentru a semnifica percepțiile pe care diversele categorii de public le au despre organizație în ansamblu său. **Strategia de imagine a companiei** constă dintr-o serie de procese care urmăresc să pună în evidență reputația și caracterul pozitiv al firmei. Este un proces complex dat fiind că această imagine este percepută diferit de la individ la individ. Imaginea unei companii este suma percepțiilor pe care publicul le are despre ea, și poate diferi de realitate, atunci când aceasta este necunoscută, înțeleasă sau comunicată greșit.

Toate imaginile vizuale și materialele tipărite, mesajele care se comunică (verbale sau vizuale) sunt factori care afectează imaginea companiei. L’Etang & Pieczka sunt de părere că există și alte surse de informare care pot juca un rol decisiv, cum ar fi prezentarea în mass-media a activităților și a subiectelor care afectează o organizație, de pildă, calitatea pregătirii în cadrul acesteia, migrarea personalului sau acuzațiile de corupție. Comunicarea interpersonală, presupunerile și bârfa au și ele un potențial impact. Imaginea companiei este afectată, de asemenea, de experiența personală legată de un produs sau serviciu și de sentimentul de satisfacție (sau de insatisfacție) că ai plătit ceva care merită (sau nu merită) banii. (L’Etang & Pieczka 1996:70)

1.3.3 Identitatea de brand / marcă

La sfârșitul anilor ’90, sintagma **identitatea și imaginea companiei** (reflectarea identității la nivelul publicului) a fost, uneori, înlocuită cu un alt termen: **Brand/Marcă**. Brandul/marca este esența unei organizații, a unui produs sau chiar a unei țări.

Se spune că un brand bun (o marcă bună) este suma simbolurilor și a percepțiilor pe care acesta le creează, o combinație între identitatea fizică/vizuală și o reflectare, după părerea publicului, a ceea ce fac, promit și realizează organizațiile / companiile. Brandul (marca) este văzut ca o “combinație holistică de strategie corporativă,

inovație și execuție.” Acești termeni de marketing - mai comerciali – au fost folosiți, adesea, prin transfer, cu referire la anumite instituții sau chiar țări. Există conceptul de brand (marcă) de țară, care a fost implementat cu succes în ultimii ani, și multe țări europene se gândesc serios la imaginea mărcii lor și la comunicare.

Strategia de imagine de brand/marcă (Peter Hagen, Omicron Communications)

Sunt țări care au aplicat cu succes o strategie de imagine de brand/marcă. Spania, de exemplu, a desfășurat de multă vreme, cu succes, o strategie de imagine. Maniera de prezentare în momentul integrării în Uniunea Europeană, cu ocazia organizării Jocurilor Olimpice de la Sevilla și a Expoziției Universale, la începutul anilor '90 a fost serios gândită. Această strategie a conferit Spaniei o imagine de brand internațional, care a servit deosebit de bine produselor sale.



Germania a făcut cercetări amănunțite pe acest subiect. Această strategie se traduce printr-un logo nou. Culoarea neagră de pe steagul Germaniei a fost înlocuită cu culoarea albastră a drapelului Uniunii Europene. Deutschland a păstrat însă simbolul DE. Țara nu era mulțumită de imaginea sa în străinătate, mai ales cea legată de răceala și pragmatismul poporului german. Ca atare, Germania a dorit să elaboreze o strategie de imagine a brandului/mărcii, mai bine controlată.



Marea Britanie este foarte avansată. Pe lângă logoul care reprezintă campania sa de poziționare, strategia sa se dezvoltă și se construiește continuu.



Hong Kong și-a lansat în mai 2002 strategia de imagine a mărcii și de identificare, cu un nou logo.



Faza logo-ului traduce voința de a se prezenta într-un fel anume și reprezintă o primă etapă în procesul reflecției profunde asupra felului în care este percepută o țară și în stabilirea unei strategii adecvate de imagine a brandului/mărcii. Aceasta este o condiție obligatorie. Următoarele etape constau în definirea valorilor care reprezintă

brandul/marca precum și a direcțiilor de dezvoltare iar apoi activități de comunicare legate de brand (marcă) și din îndeplinirea cu consecvență a promisiunilor asociate brandului, lucru destul de dificil de realizat chiar și pentru o organizație, cu atât mai mult pentru o țară întreagă.

10 sfaturi pentru construirea unei imagini de brand puternice.

Unele teorii despre imaginea brandului/mărcii susțin că există 10 puncte importante în construirea unei imagini solide a brandului/mărcii. (David A. Aaker, “Building strong brands.”, 1996, The Free Press):

- A. Identitatea brandului/mărcii (identificarea esenței produsului),
- B. Propunerea valorii (înțelegerea modului în care utilizarea brandului/mărcii va constitui un atu în plus în ochii consumatorului),
- C. Poziționarea brandului/mărcii (poziționarea brandului/mărcii este parte din identitatea acestuia și facilitează elaborarea unui plan de comunicare),
- D. Execuție (executarea planului de comunicare),
- E. Consecvența în timp (identitatea, poziționarea, comunicarea pe parcursul unei perioade lungi de timp),
- F. Sistemul brandului/mărcii (dacă sunt mai multe branduri, cunoașterea particularităților fiecăruia),
- G. Efectul de influențare al brandului/mărcii (dacă sunt mai multe branduri, cunoașterea sistemului în care acestea interacționează și utilizarea acestei cunoașteri pentru consolidarea fiecăruia în parte,
- H. Urmărirea valorii brandului/mărcii (cunoașterea pasivului unui brand pentru a afla cum este recunoscut brandul, asocierea acestuia cu alte branduri, fidelitatea față de brand, calitatea în percepția publicului etc.),
- I. Responsabilitatea față de brand/marcă (cineva trebuie să răspundă de brand, de coordonarea programelor și de coerența strategiei în ansamblul ei),
- J. Investiția în branduri/mărci (trebuie să continuăm să investim în branduri)

1.3.4. Campanii integrate

Campaniile sunt tehnici planificate cu scopul de a promova identitatea și imaginea organizației. Ele oferă informații publicului despre produse și servicii și articulează politicile organizației. Campaniile durează o perioadă limitată de timp deoarece sunt, de regulă, proceduri extrem de costisitoare. Între timp, directorul de campanie și / sau consultanții săi trebuie să evalueze rezultatele campaniei pentru a decide viitorul acesteia.

Obiective

O campanie de comunicare națională este utilizată pentru a anunța publicului o nouă politică, o reformă, o schimbare a politicii, o schimbare legislativă și sporește

gradul de conștientizare a publicului în legătură cu schimbările care îl vor afecta direct sau indirect. În cazul unei schimbări treptate sau iminente a politicii de mediu, se poate recurge la o campanie națională de informare a publicului, destinată să aducă la cunoștința publicului schimbările viitoare și avantajele acestora. Prin componenta de advertising/publicitate, o astfel de campanie are scopul de a familiariza publicul cu o idee sau un concept, de a “vinde” ideea, și nu de a educa publicul prin prezentarea detaliilor schimbărilor sau a propunerilor introduse.

Procesul

În cazul campaniilor de promovare a politicilor, cum ar fi programele de dezvoltare regională, Campania trebuie să fie gestionată de Biroul de Relații publice/presă din cadrul organismului guvernamental interesat, în colaborare cu Biroul de comunicare din cadrul guvernului. Principalii actori din echipa organizatorică sunt membrii din conducerea organismului guvernamental care desfășoară campania, directorii din cadrul Biroului de relații publice și al Biroului de presă care răspund de organizarea de zi cu zi și de logistica campaniei, precum și cei desemnați să acționeze în calitate de Purtători de cuvânt.

- **În majoritatea țărilor, inclusiv în România, televiziunea constituie sursa principală de informații pentru public iar spoturile publicitare sunt o cale foarte valoroasă de transmitere a mesajului, alături de programele de știri, reportaje și dezbaterile televizate (talk show-uri).**
- De asemenea, pe măsură ce companiile de publicitate continuă să-și extindă domeniul de activitate, o campanie extinsă de panouri publicitare poate constitui parte integrantă a unei campanii.
- Alte mijloace de realizare a unor campanii dedicate unui anumit scop pot fi: inserarea de materiale informative în ziare, difuzarea de pliante prin poștă, realizarea unor puncte de informare, linii telefonice (hot-line), dezbateri publice, conferințe, seminarii.

Cercetări premergătoare campaniei

La introducerea unui concept complet nou, reacția față de acest concept trebuie să fie testată cu ajutorul cercetării calitative. Atitudinile evidențiate de aceste studii prealabile vor fi, ulterior, luate în considerare în alcătuirea mesajelor - cheie ale campaniei.

Principalele partide politice din Occident merg ceva mai departe cu această cercetare: ele elaborează politici pe baza rezultatelor acestei cercetări, pe principiul că politicile pe care le propun vor fi, astfel, perfect acceptabile pentru oameni.

Definirea mesajelor-cheie constituie esența campaniei. O dată stabilit mesajul, se vor alege imaginile și cuvintele care vor portretiza cel mai eficient mesajul respectiv. Este esențial să se folosească imagini cu care fiecare individ din public se identifică cel mai bine, imagini care emoționează oamenii, imagini care să convingă publicul campaniei de beneficiile directe pentru ei și familiile lor.

Pe măsură ce campania prinde contur cu fiecare etapă parcursă, instrumentele utilizate trebuie verificate pentru a vedea dacă produsul finit este primit favorabil de public, indiferent dacă este vorba de un program de televiziune, afiș, pliant, reclamă. Atunci când oferim mai multe informații noi despre un concept deja introdus, este nevoie de o cercetare suplimentară pentru a evalua cât de eficientă a fost campania introductivă. Ce mesaje au fost absorbite sau nu și care din canalele folosite au fost cele mai eficiente.

Descrierea și câteva sfaturi privind diversele tehnici de cercetare sunt incluse în capitolul 4 din prezentul manual.

Strategia de campanie

Obiectivul este acela de a concepe cea mai eficientă strategie posibilă, în limita bugetului disponibil.

- ✧ Utilizați cele mai populare medii de comunicare.
- ✧ Numiți și informați câțiva Purtători de cuvânt, care să promoveze campania și să vorbească despre problematica în cauză.
- ✧ Coordonați campania astfel încât să asigurați continuitatea activității pe toată durata acesteia.
- ✧ Utilizați la maximum posibilitățile de a vă expune tema, asigurați-vă că reprezentanții dumneavoastră iau parte la programele de dezbateri de la radio și televiziune.
- ✧ Organizați lansări în presă, ori de câte ori aveți ocazia (și informația) în timpul campaniei.
- ✧ Redactați articole de prezentare destinate presei scrise.

Principii de bun-simț

1. Puneți-vă în locul celui care primește mesajul

Mesajul trebuie să încerce întotdeauna să răspundă la întrebările concrete puse de oameni. Dobândirea acestui reflex este deosebit de importantă.

2. Fiți simplu și concret

Tendința firească este de a încerca să explicați totul, inclusiv toate detaliile instituționale. Prețul pe care îl plătiți pentru acest obicei este imediat: mesajul nu va ajunge la receptor.

3. Mesaj diferențiat

Informația trebuie aleasă în funcție de grupurile-țintă și de așteptările acestora. Adresarea trebuie să fie diferențiată în funcție de diversele categorii economice, sociale și culturale.

4. Utilizați diverse canale

Exemplu: o reclamă TV va stâmi curiozitatea. Ea poate fi urmată, cu succes, de comunicate de presă și chiar de un extras personalizat trimis prin poștă.

5. Transmiteți mesajul până la capăt

Comunicarea nu trebuie să fie sporadică, să dispară și să reapară. Acțiunile trebuie repetate iar eforturile trebuie să fie continue. Este nevoie de un efort susținut pentru a obține rezultate pe termen lung.

Componente

Campaniile integrate conțin diferite componente de comunicare, care se completează reciproc.

- Publicitatea corporativă
- Difuzarea informațiilor
- Relațiile cu presa:
 - Conferințe de presă
 - Evenimente mediatice

1.3.4.1. Publicitatea corporativă

Acest tip de publicitate este destinat mai puțin sporirii bunurilor sau a portofoliului de acțiuni ale unei companii cât mai degrabă **realizării sau prezervării unui mediu în care compania să își poată desfășura afacerile ei legitime**. Mijlocul mediativ plătit de companie asigură un canal de comunicare consecvent, exact și controlabil pentru liderii de opinie și pentru public în general. (În Kitchen 1997:190)

Compania recurge la acest gen de publicitate axat pe imaginea de companie pentru a influența opinia publicului în legătură cu o chestiune privind politicile, funcțiile, facilitățile și obiectivele organizației. Publicitatea corporativă este mai strâns legată de informarea publicului decât de vânzări și mai aproape de comunicarea corporativă decât de marketing. Televiziunea, presa scrisă, editorialele, revistele, radioul, afișele, cinematograful și Internetul sunt câteva din tehnicile pe care le utilizează publicitatea corporativă pentru a comunica informații despre brandul său/ marca sa și pentru a transmite mesajele companiei (valorile, misiunea, viziunea, modul în care privește propria activitate). Dacă reclama este eficientă, ea va adăuga o dimensiune pozitivă, superioară, produsului și va spori reputația organizației.

1.3.4.2. Difuzarea informației

În cadrul campaniilor de comunicare integrate, informația se poate difuza prin diverse canale ca, de exemplu: publicații (buletine informative, broșuri, pliante), afișe și panouri publicitare, ateliere și seminare, turnee, centre și rețele de informare.

Diverse mijloace de campanie:

Televiziunea

Emisiuni de informare publică – realizate de un organism guvernamental, destinate difuzării informațiilor despre noua legislație sau despre obligațiile

prevăzute de lege. De regulă, emisiunea durează maximum cinci minute și anunță că va reveni cu noi informații pe aceeași temă.

Documentare TV – Atunci când oferă informații relevante și nu au tente propagandistice, documentarele constituie un beneficiu de importanță publică.

Programe de dezbateri curente – Este utilă participarea purtătorului de cuvânt al campaniei la diferite programe TV, talk-show-uri, în care publicul are posibilitatea de a pune întrebări, fie direct din studio, fie la telefon. Este vital însă ca purtătorul de cuvânt să fie foarte bine informat

Spoturile publicitare – Acestea sunt, adeseori, cea mai bună cale de a atinge cel mai mare grad de audiență, dar sunt, în majoritatea cazurilor, descurajant de costisitoare. Este un domeniu foarte specializat și este recomandabil să se recurgă la o companie de advertising profesionistă pentru realizarea, producerea și plasarea spoturilor.

Radioul

Telefonul ascultătorilor și dezbateri în direct (talk-shows) –În Occident aceste programe sunt din ce în ce mai des difuzate, mai ales de stațiile de radio locale. Formatul acestor programe dă posibilitatea publicului să telefoneze și să facă comentarii sau să pună întrebări în direct; de aceea, acest tip de programe se bucură de popularitate în rândul ascultătorilor și poate atrage audiență mare.

Programe de dezbateri și interviuri – Responsabilul pentru relațiile cu mass-media trebuie să se asigure că purtătorii de cuvânt ai campaniei participă la cele mai potrivite emisiuni.

Spoturi publicitare radio –pot fi foarte eficiente în emiterea unui mesaj percutant potrivit pentru menținerea atenției asupra subiectului campaniei .

Presa

Conferințe și lansări – Organizați o conferință de presă numai dacă informația are consistență și relevanță pentru publicul interesat. Lansarea unui nou poster, de exemplu, poate fi o ocazie legitimă de organizare a unei reuniuni foto cu participarea presei și ea trebuie anunțată public.

Interviuri – Responsabilii pentru relația cu mass-media trebuie să creeze ocazii pentru interviuarea purtătorilor lor de cuvânt.

Informații – Articolele informative trebuie pregătite și distribuite publicațiilor săptămânale și periodice.

Publicitate în presă – Pe cât posibil și în limita bugetului, pentru a menține atenția asupra subiectului campaniei.

Publicitatea stradală

Campanie de afișaj – Transmiterea de informații publicului prin intermediul afișelor amplasate în diverse locuri care asigură vizibilitate (circa financiară, birourile administrației locale, sediile de bănci, biblioteci, oficii poștale, autobuze, stații de cale ferată etc.) Vizibilitatea este elementul cheie.

- ▲ **Afișele și panourile trebuie să aibă un design unitar iar culoarea de fundal să fie vizibilă. Aspectul atractiv al afișelor asigură o mai bună vizibilitate.**
- ▲ **Când alegeți locul de amplasare a afișului nu vă gândiți doar din ce punct este vizibil acesta, ci și la numărul celor care vor trece pe lângă afișul publicitar.**

Turnee de promovare

Acestea sunt cele mai eficiente căi de răspândire a informațiilor suplimentare despre mesajele transmise prin campania de presă.

Un turneu de promovare constă dintr-o serie de sesiuni de informare – seminare, având un conținut comun și o recuzită și materiale audio-vizuale comune. Turneele au loc în șase până la zece (în funcție de dimensiunea geografică) orașe diferite din diverse regiuni ale țării - iar participarea este liberă pentru toți cei interesați. Aceste întâlniri sunt, de obicei, bine susținute în țările democratice, deoarece membrii comunității locale apreciază realmente efortul organizatorilor de a se deplasa în regiunea lor pentru a le oferi informații și a răspunde la întrebări.

Sfaturi utile pentru proiectarea și desfășurarea unui turneu

- ▲ Este nevoie de mult efort din partea organizatorilor și de multă dăruire din partea conducerii ministerelor ca să petreacă două săptămâni departe de locul în care își desfășoară activitatea.
- ▲ Un turneu trebuie proiectat astfel încât specialiștii să aibă posibilitatea de a face prezentări vizuale privitoare la aspectele principale care fac obiectul campaniei. Trebuie desemnați cel puțin doi specialiști, buni vorbitori, pentru

fiecare sesiune. Se va aloca timp pentru întrebări și răspunsuri din partea audienței, după fiecare sesiune.

- ▲ Este nevoie de mult efort pentru a invita, pe cât posibil, cât mai multe grupuri la sesiunile turneului, și acestea trebuie anunțate în presa și radiourile locale.
- ▲ Coordonarea (responsabilitate a directorului de turneu) și asistența tehnică sunt indispensabile.
- ▲ Un turneu presupune o serie de echipamente (banere de fundal și alte obiecte de recuzită, laptop, proiectoare etc.)

Pentru mai multe detalii despre cum să organizați și să desfășurați activități aferente tehnicilor de campanie prezentate mai sus, consultați capitolul 2 din acest Manual.

1.3.4.3 Relațiile cu presa

1.3.4.3.1 Conferințele de presă

Conferințele de presă sunt conferințele ținute în prezența presei, cu ocazia unei întruniri anuale sau a unui anunț, a unui eveniment sau a unei prezentări.

Scopul principal al acesteia este de a informa presa și de a răspunde la întrebările ziariștilor. **Succesul acesteia depinde de măsura în care ea reușește să ofere informații relevante pentru a capta interesul jurnaliștilor.**

Un exemplu de conferință de presă este atunci când Ministerul Integrării Europene și Agențiile de Dezvoltare Regională, adesea în colaborare cu unul din ministerele de resort și / sau cu Delegația Uniunii Europene în România, se prezintă în fața presei și, astfel, a întregii țări. Este, prin urmare, esențial ca pregătirea să fie impecabilă. Conferințele de presă trebuie ținute doar atunci când Ministerul sau Agenția au într-adevăr ceva nou de comunicat.

Locația – O atenție specială trebuie acordată dimensiunii locației. Faceți o estimare realistă a numărului potențial al ziariștilor care vor participa. Sala nu trebuie să fie prea mare, ci suficient de încăpătoare pentru a găzdui ziariștii și cameramanii, tribuna și un spațiu de primire.

Sala

- Dacă există o estradă sau scenă și nu este prea înaltă, o puteți folosi, însă, în general, este de preferat ca vorbitorii și ziariștii să fie dispuși la același nivel.
- În spatele mesei prezidiului se va plasa un afiș pe care sunt inscripționate logoul și sloganul.

- Masa prezidiului trebuie acoperită cu o față de masă, prevăzută cu un pupitru și cu microfoane, apă și pahare pentru fiecare vorbitor.
- În spatele mesei prezidiului se vor dispune numărul necesar de scaune, de înălțime potrivită cu înălțimea mesei.
- Scaunele destinate ziariștilor trebuie să fie dispuse ca într-o sală de teatru
(întotdeauna mai puține, și nu mai multe decât este cazul – sala trebuie să pară întotdeauna aglomerată cu reprezentanți ai presei), cu câte un interval larg pe mijlocul sălii și pe ambele laturi ale acesteia, pentru montarea reflectoarelor și a camerelor de luat vederi.
- Se va amenaja un spațiu de recepție, cu două mese acoperite, la intrarea în sală, una pentru registrul de participare și materialele destinate presei, și cealaltă pentru cafea și prăjituri.

Pregătirea

- **Participanții** – Moderatorul conferinței de presă, vorbitorii (de regulă 2 sau 3), specialiștii în domeniul care face obiectul conferinței de presă, din partea ministerului sau a guvernului, sau alți specialiști.
- Schița de **comunicat de presă** trebuie finalizată și trimisă spre multiplicare.
- **Conținutul discursurilor** trebuie să fie stabilit și existența suporturilor vizuale (prezentări power-point, etc.) trebuie confirmată.
- Ordinea de zi trebuie stabilită și comunicată persoanei care va prezida conferința. Întrebările previzibile din partea presei se discută în prealabil și se stabilește care dintre vorbitori va răspunde și pe ce domeniu. Dacă există vreun punct vulnerabil, constatat cu ocazia unor evenimente anterioare sau care ar putea să fie pus în discuție în viitor, se va decide cine și cum anume va trata aspectul respectiv, în cazul în care este adus în discuție.
- **Agenda persoanei care va prezida conferința** se întocmește și fiecare vorbitor primește un exemplar din aceasta.

În ziua conferinței

- Organizatorul îi întâmpină pe jurnaliști la sosire. Nu uitați că operatorii TV ajung adesea cu cel puțin o jumătate de oră înainte de conferință, pentru a-și monta aparatura.
- Cereți-le ziariștilor să se semneze în cartea de înregistrare și oferiți-le mapa de presă conținând comunicatul de presă și alte materiale relevante. Pentru a asigura trecerea plăcută a timpului până la începerea conferinței de presă puteți pune la dispoziție cafea, suc, apă, etc.

- **Moderatorul conferinței de presă și vorbitorii trebuie să intre la ora stabilită și să înceapă imediat.**
- Conferința de presă nu trebuie să dureze mai mult de o jumătate de oră.

1.3.4.3.2 Evenimente de presă

Aceste evenimente sunt organizate de companii/organizații și sunt destinate presei. **Este vorba de încă un proces de prezentare a argumentelor, informațiilor, punctelor de vedere către opinia publică.** Aceste evenimente asociază un produs sau un serviciu cu o activitate recreativă. Evenimente mediatice de acest gen sunt sponsorizările, expozițiile de artă, acțiunile de caritate, evenimente locale, naționale sau internaționale.

1.3.5 Gestionarea problemelor / crizei

În opinia lui Simon Moore, gestionarea problemelor are în vedere acele teme de interes public care, dacă sunt lăsate să escaladeze, ar putea întârzia eficiența unei organizații (Moore 1996:42).

Managementul crizei constă din procesele la care organizația recurge cu scopul de a minimiza riscurile de deteriorare a percepției pe care publicul o are despre organizație. Un exemplu clasic, în cazul organizațiilor de stat, cum ar fi ministerele, îl constituie acuzațiile de corupție sau de detournare de fonduri, acuzații care, uneori, ating un grad important de mediatizare.

O organizație de succes trebuie să aibă un sistem de gestionare a problemelor foarte bine pus la punct, pentru a evita și a anticipa o situație de criză. Acest lucru presupune identificarea problemelor care prezintă interes, analizarea principalilor factori, formularea unor propuneri realizabile, acțiune și, evident, evaluare.

Conform unei observații a lui Stocker, **gestionarea crizei este, prin definiție, pregătirea și aplicarea unor strategii și tactici capabile să prevină sau să modifice impactul evenimentelor majore asupra unei companii sau organizații.** În cazul cel mai fericit, gestionarea crizei este felul în care cineva gândește și acționează atunci când toate lucrurile “o iau razna”. (Caywood 1997:1890)

În caz de criză, organizația trebuie să se reorganizeze pentru a preveni un dezastru. Scandalurile de corupție, zvonurile, incidentele soldate cu poluarea mediului,

accidentele de amploare sunt câteva din problemele care cauzează crize iar înfruntarea acestora depinde de acțiunile organizației.

Echipa managerială trebuie să stabilească tipurile adecvate de comunicare cu publicul, să fie informată înainte ca evenimentele să devină criză și să aibă un punct central de informare.

Crizele sunt, se știe, greu de definit. Care este, de exemplu, diferența dintre o criză și o problemă gravă? Crizele sunt relative. Ceea ce pentru o organizație este o criză, pentru o alta nu este decât o provocare minoră. Cu toate acestea, crizele nu se pot evita. Dar cu anticipare și cu planificare, efectele negative ale acestora pot fi reduse la minimum.

Indiferent de natura lor, toate crizele au următoarele trăsături comune:

- 1. Sunt imprevizibile**
- 2. Afectează reputația**
- 3. Implică oameni**
- 4. Sunt grave**
- 5. Generează atenția publicului**

În caz de criză, consultantul pe probleme de comunicare trebuie să fie capabil să contribuie la strategia de acțiune și să cunoască tot ce se întâmplă. Informarea constantă, obiectivă, deschiderea pentru rezolvarea problemelor sunt de importanță vitală în criză.

Întrebări-cheie pentru evaluarea unei crize

- 1. Despre ce criză este vorba? Ce s-a întâmplat mai exact?**
- 2. Există o problemă de fond? Este criza doar vârful iceberg-ului?**
- 3. Este posibil ca lucrurile să se înrăutățească? Ce se poate întâmpla în cel mai rău caz?**
- 4. Care va fi reacția publicului organizației noastre?**
- 5. Cât va dura până la stingerea crizei?**
- 6. Ce mize sunt în joc? Ce putem pierde?**
- 7. Ne facem griji degeaba?**
- 8. Putem cere sprijinul cuiva?**
- 9. Cine altcineva mai este implicat?**
- 10. Care este cauza?**
- 11. Care este efectul financiar al crizei?**

Măsuri care se pot lua

... pentru ca organizația să fie pregătită să facă față unui eventual incident.

- **Numiți o echipă de gestionare a incidentului (sună mai bine decât criză).**
- **Echipa trebuie să includă: Conducerea și șefii departamentelor în care se manifestă criza și ai celor conexe, un reprezentant al serviciului de securitate al operațiunii, doi secretari experimentați, administratorul clădirii și operatorul centralei telefonice.**
- **Clarificați rolurile și instruiți membrii echipei în aplicarea procedurii interne de gestionare a crizei.**
- **Efectuați o simulare anuală – sub coordonarea șefului organizației.**
- **Concepeți un PLAN DE CONSTITUIRE A ECHIPEI în 24 de ore. Instruiți-vă operatorii telefonici. Întocmiți o listă cu numerele de telefon ale TUTUROR ANGAJAȚILOR.**
- **Mențineți contacte regulate cu organizațiile partenere, instituțiile de monitorizare și mass-media.**

Reacția la survenirea incidentului

1. **Convocați echipa de gestionare a incidentului**
2. **Adunați date și fapte**
3. **Cereți ajutorul șefilor departamentelor interesate și al altor persoane.**
4. **Confirmați și anunțați purtătorul de cuvânt oficial. Acesta poate fi unul din Directorii companiei, însă se poate recurge la orice altă persoană capabilă să se exprime clar, instruită, care a contribuit la planificarea acțiunilor și care conferă un sentiment de încredere și de autoritate.**
5. **Evaluați informațiile disponibile.**
6. **Planificați acțiunea de remediere:**
 - **Îngrijire de urgență, în cazul vătămarilor corporale – contactați rudele celor accidentați**
 - **Corectați greșeala**
 - **Preveniți repetarea incidentului**
 - **Stabiliți pașii următori.**
7. **Demarați o anchetă amănunțită**
8. **Conveniți asupra declarației de presă (prin purtătorul de cuvânt).**
9. **Dați dovadă de atenție, compasiune și preocupare.**
10. **Explicați acțiunile de remediere**
11. **Recunoașteți greșelile. Nu încercați să le justificați.**
12. **Decideți dacă este cazul să convocați o conferință de presă**

Relația cu presa și publicul în timpul unui incident

- **Primiți presa într-un spațiu adecvat utilat pentru transmiterea operativă a informațiilor (telefon, fax, internet, etc.)**
- **Toate contactele se fac prin Purtătorul de cuvânt.**
- **Evitați presiunile din partea presei, anunțând o oră pentru o sesiune de informare. Publicați un orar al întrevederilor, dacă problema continuă să existe. Dacă un ziarist vă surprinde, totuși, nepregătit, nu vă prefaceți că știți ce se întâmplă. Spuneți că veți reveni imediat ce vă veți informa asupra faptelor petrecute – și faceți întocmai.**
- **Dacă decideți să țineți o conferință de presă: folosiți o sală spațioasă pregătită cu toate cele necesare bunei desfășurări.**
- **Aveți în vedere siguranța căminelor și a familiilor celor implicați.**
- **Gândiți-vă la siguranța clădirii dvs. – este nevoie de personal de pază și protecție suplimentar.**
- **Incidentul impune constituirea unei echipe care să răspundă unei eventuale anchete publice? Dacă da, unde veți găsi oamenii necesari?**

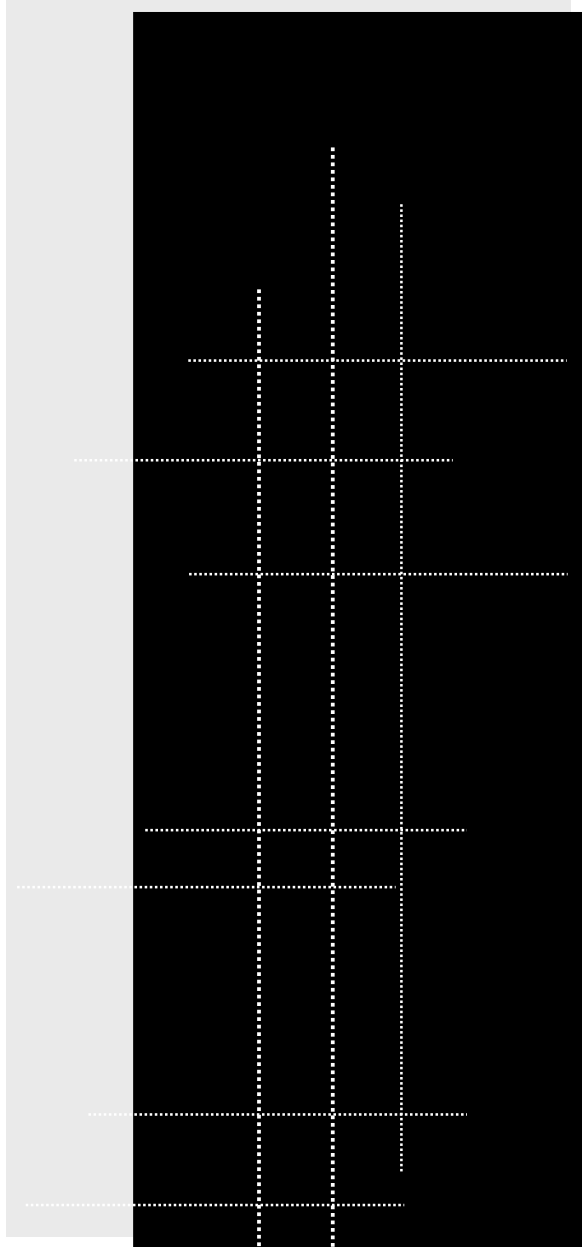
Alte lucruri demne de luat în considerație

Aveți grijă de personalul dvs.

- Dacă incidentul survine în afara orelor de program (și cam așa se întâmplă de obicei), contactați-i pe toți cei care pot contribui cu ceva și puneți-i la lucru.
- **Informați-vă, în primul rând, personalul.** Țineți întâlniri regulate de informare, dacă este cazul din oră în oră, astfel încât angajații să nu ajungă să afle din presă ce anume se întâmplă.
- **Instruiți în detaliu operatorii telefonici.** Alocați numere de telefon interne speciale pentru întrebări și asigurați-vă că există personal care să răspundă la numerele respective. Înregistrați toate mesajele, pentru a reveni ulterior asupra lor.

Capitolul

2



2. RELAȚII PUBLICE

2.1. O practică în evoluție

Deși relațiile publice (RP) sunt un fenomen global al secolului douăzeci, rădăcinile lor datează din antichitate. Aproape toate civilizațiile antice au practicat relațiile publice. Grecii antici, în special, depindeau de RP la alegerea politicianilor. Mai exact, ei foloseau așa-numita *metodă retorică*, o practică profesionistă prin care țineau discursuri publice pentru a decide cine era cel mai potrivit să le fie conducător. Pericle și Demostene sunt două exemple de astfel de vorbitori, care au devenit excelenți oratori și conducători. Mai mult, grecii antici credeau în metoda dialectică și căutau în ea adevărul cu ajutorul comunicării verbale. Aceasta însemna folosirea dialogului argumentativ, cu scopul de a convinge auditoriul să le accepte ideile și crezurile. Socrate și sofistii au fost practicanții celebri ai acestei metode.

În America, oamenii au utilizat relațiile publice începând cu revoluția americană. Discursurile, corespondența, comunicatele de presă și diverse alte forme de publicitate pot fi recunoscute în viața publică a secolului 19 în Europa și în lume. În timpul primului război mondial, politicienii au recurs la relațiile publice pentru a mobiliza opinia publică să sprijine războiul, iar în cel de-al doilea război mondial, americanii au înființat Biroul de informații de război, care controla mesajele ce se transmiteau națiunilor.

Principalul motiv al dezvoltării acestei industrii l-a constituit responsabilitatea companiilor sau a organizațiilor de a-și informa publicul.

În cartea sa “Principiile și Practicile Relațiilor Publice”, Kitchen definește acest termen ca fiind arta și știința socială de a analiza tendințe, de a prezice consecințele acestora, de a consilia conducerea organizației și de a implementa programele de acțiune planificate care vor servi deopotrivă interesele organizației și ale publicului. Practica relațiilor publice este efortul deliberat, planificat și susținut de a stabili și menține un climat de înțelegere între o organizație și diversele categorii de public ale acesteia. (Kitchen 1997:7) Aceasta nu este unica definiție. De fapt, nu există o definiție universal valabilă a acestei noțiuni, pentru că, probabil, ea este atât de vastă încât poate fi definită în mai multe feluri.

Deoarece de-a lungul anilor oamenii au practicat RP fără să le definească foarte clar, termenul a fost neclar și greșit înțeles. Din cauza câtorva neprofesioniști care au lucrat în domeniu, RP nu au dobândit o reputație prea grozavă. Chiar și astăzi, sunt persoane care cred că RP sunt o modalitate de a mistifica adevărul, de a monologa și de a manipula în scopuri necinstite situațiile conflictuale.

Scopul real al relațiilor publice este de a sprijini informarea publicului, constituind astfel baza unei opțiuni/alegeri în cunoștință de cauză.

După cum arată Seitel, există patru factori de bază care au contribuit la dezvoltarea și clarificarea acestui termen: (1) dezvoltarea marilor instituții și creșterea sentimentului de responsabilitate a acestora față de public; (2) intensificarea schimbărilor, conflictelor și confruntărilor dintre diverse grupuri de interese din societate; (3) creșterea gradului de conștientizare a oamenilor ca urmare a răspândirii masive a tehnologiilor de comunicare tot mai sofisticate; (4) răspândirea democrației mondiale. (Seitel 1998:34)

Activitatea de relații publice include: consilierea managementului în stabilirea politicilor și a relațiilor, cercetarea destinată înțelegerii comportamentului publicului, relațiile cu presa și comunitatea financiară, publicitatea, relațiile cu angajații și comunitatea locală, implicarea în probleme de interes public și de stat, gestionarea situațiilor speciale, relațiile cu acționarii, crearea evenimentelor.

Este clar că întreaga activitate de RP se bazează pe comunicare. Comunicarea este o caracteristică umană înăscută, ceea ce face ca mulți oameni să se simtă capabili, instinctiv, să se ocupe de relații publice. Adevărul este însă că această părere este mult prea simplistă. Un practicant de RP trebuie să fie specializat în gestionarea fiecărei situații speciale de care se ocupă. Pe scurt, un bun practicant trebuie să fie capabil să comunice cu oameni provenind din diverse medii culturale, educaționale și economice, să cunoască tehnicile specifice meseriei ca, de exemplu, mijloacele de comunicare verbală, scrisă, audiovizuală, să aibă o reputație sau o imagine larg acceptată, să fie imaginativi și creativi, să știe cum să cerceteze și să exploateze datele, să aibă acces la informație și putere de previziune.

Harrison, în cartea sa intitulată “Relații publice”, include o foarte interesantă comparație pe care o făcea Sam Black, între cei care practică medicina și cei care practică relațiile publice și în care observa că atât medicul, cât și specialistul în relații publice, trebuie mai întâi să pună un diagnostic și apoi să trateze. De obicei, și unul și altul sunt solicitați să intervină după ce răul s-a produs. Relațiile publice preventive sunt tot atât de importante ca și medicina preventivă și, ca și aceasta din urmă, sunt la fel de rar aplicate. Doctorii au doi numitori comuni: toți au un minimum de cunoștințe de bază de medicină și chirurgie și subscriu jurământului lui Hipocrate. Lucrurile se întâmplă cam la fel și în cazul celor care se ocupă de RP. Toți practicanții de RP trebuie să aibă cunoștințe de bază despre această meserie și experiență în metodele și mijloacele acestei arte și toți trebuie să respecte un cod de conduită profesională. (În Harrison 1995:22)

În toate fazele activității lui, cel care se ocupă de RP trimite și primește mesaje. Desigur, o astfel de activitate include și codificarea și decodificarea mesajelor iar aceasta se realizează prin intermediul dialogului (sau al altor forme de comunicare).

2.2. Modele de comunicare

Există, în esență, patru modele de comunicare, definite astfel:

Propaganda/ Press Agency

Este o activitate care are scopul de a promova organizația în presă, de a-i face publicitate. **Este o practică lipsită de credibilitate care recurge la comunicarea dezechilibrată, într-un singur sens, a unei informații selectate în sens pozitiv. Mesajele sunt construite pe o realitate percepută de către organizație și nu în mod necesar pe informații corecte. Procedura este utilizată în sisteme nedemocratice, este unilaterală și nu se bazează pe date concrete.**

Așa cum arăta Kitchen, acum douăzeci și cinci de ani, termenul “press agency” îi descria, în realitate, pe practicanții de RP ca fiind oamenii de legătură între “client” și presă, care încearcă să ajungă la public. Pe scurt, sarcina consta în a promova numele clientului în presă și a contribui la recunoașterea numelui și la atragerea unei largi audiențe; ca atare, practica se aplica, mai cu seamă, pentru a atrage atenția publicului și nu pentru a-l face să înțeleagă. (Kitchen 1997:31).

Comunicarea asimetrică într-un singur sens

Informarea publică este similară agenturării de presă, deoarece este o comunicare într-un singur sens. Spre deosebire de agenturarea de presă, acest tip de comunicare se bazează pe furnizarea unor informații obiective. Comunicarea asimetrică într-un singur sens nu permite însă obținerea unui feed-back.

Comunicarea asimetrică în ambele sensuri

Este vorba de persuasiunea științifică, care utilizează planificarea strategică post-cercetare, cu scopul de a determina publicul să reacționeze conform dorințelor organizației.

Cu alte cuvinte, ea urmărește să obțină un feed-back controlat. Liderii de opinie dau informații publicului, iar publicul se bazează pe aceste informații la dezbateră subiectului în cauză, rămânând însă în afara opiniei - a procesului formativ. Este

adevărat, emitenții informațiilor primesc un răspuns--reacție (feed-back), dar acesta nu presupune dialogul cu receptorii informațiilor.

Comunicarea simetrică în ambele sensuri

Se bazează pe cercetare și folosește comunicarea cu scopul de a trimite și de a primi mesaje care contribuie la o mai bună înțelegere între organizație și public. Ea creează fluxuri de comunicare echilibrate.

Opinia publică constă din păreri cu care rămân oamenii după transmiterea și evaluarea informației și pe care le comunică, în continuare, altora. Seitel este de părere că în acest model dialogul este esențial atât din partea emitentului cât și al receptorului. În acest model, atât emitenții cât și receptorii au șansa egală de a convinge și de a fi convinși. (Seitel 1998:123)

Acest ultim model este, după părerea celor care îl practică, cel mai eficient deoarece implică dialogul și este menționat în teoriile pozitive. Celelalte trei sunt asimetrice, ceea ce înseamnă că ele încearcă să modifice doar comportamentul publicului, nu și pe cel al organizației. Grunig & Grunig notează, de asemenea, că deși noi credem că organizația ar trebui să practice comunicarea simetrică în ambele sensuri, când climatul este complex și tulbure, multe organizații care se confruntă cu un astfel de climat nu practică relațiile publice după teoria noastră. Putem concluziona, așadar, că relația teoretică între modelele de relații publice și climatul și structura unei organizații este mai mult normativă decât pozitivă. (In Grunig 1992:298)

2.3. Componentele Relațiilor Publice

J. Marston, în cartea sa “Natura relațiilor publice” vorbește despre ceea ce, în acronim, se numește **R.A.C.E.** În esență, RACE înseamnă că activitatea de Relații Publice constă din patru elemente-cheie: Cercetare, Acțiune și planificare, Comunicare, Evaluare (**R**esearch, **A**ction and planning, **C**ommunication, **E**valuation).

Cercetarea

Înainte de a pune în practică un program de RP, fiecare practicant trebuie să facă studii de cercetare pentru a identifica elementele de bază ale problematicei și ale situațiilor cu care se va confrunta. Cercetarea prin culegerea de informații poate descrie un fenomen, poate explica cauza apariției acestuia și poate prevedea posibilele rezultate ale acțiunilor care se vor întreprinde. Cercetarea poate fi internă sau externă organizației, teoretică sau aplicată, formală sau informală.

Așa cum menționează Wilcox, Ault și Agee, trebuie să ne punem multe întrebări înainte de a formula un plan de cercetare, ca, de exemplu: Care este problema? De ce fel de informații este nevoie? Cum se vor utiliza rezultatele cercetării? Ce public va face obiectul cercetării? Organizația ar trebui să facă cercetarea pe plan intern, sau să angajeze un consultant extern? Cum se vor analiza, raporta sau aplica datele cercetării? Cât de repede trebuie obținute rezultatele? Cât va costa cercetarea? (Wilcox, Ault și Agee 1997:121)

Rezultatele cercetării conferă credibilitate managementului, contribuie la definirea audienței, a strategiilor și mesajelor necesare, la prevenirea situațiilor de criză, la

controlarea și monitorizarea concurenței și a opiniei publice. Metodele de cercetare sunt sondajele, interviurile, chestionarele, analiza conținutului, grupurile-țintă, analiza datelor.

Pe lângă acestea, una dintre cele mai eficiente tehnici de cercetare se numește auditul comunicării. Auditul este un raport elaborat de un cercetător care analizează sistemele de comunicare existente în cadrul organizației și recomandă căile de comunicare eficientă a strategiei și a identității organizației. În acest caz, toate formulele de comunicare, tipărite sau vizuale, sunt monitorizate și evaluate.

Auditul comunicării se ocupă de comunicarea externă cu instrumente cum ar fi: rapoarte anuale, relatări, broșuri, hârtii cu antet, publicitatea corporativă, dar și de comunicarea internă cu mijloace cum ar fi circularele, anunțurile, seminarele, avizierele, publicațiile destinate angajaților, evenimentele din organizație, atitudinea și reacțiile angajaților. Auditul poate fi efectuat fie de un membru al organizației, fie de un consultant extern.

După culegerea informațiilor, practicantul RP trebuie să evalueze posibilele soluții la problemele în cauză, astfel ca activitatea să poată avansa la etapa următoare, cea de acțiune și planificare.

Acțiune și planificare

Acțiunea și planificarea constituie cea de-a doua etapă a activității de Relații Publice. Ea constă din formularea unor acțiuni specifice, care vor constitui planul prin care organizația își va atinge țelurile și obiectivele. Acțiunea și planificarea presupun utilizarea informațiilor culese în procesul de cercetare și care constituie elementele pe baza cărora se va formula strategia adecvată.

În această fază, practicanții de RP trebuie să identifice obiectivele clienților și ale angajatorului, categoriile de public cărora li se adresează mesajele, interesele publice de care trebuie să se țină cont, mijlocul de informare care trebuie să fie abordat, strategiile de comunicare aplicabile, sensul mesajului pe care urmează să-l transmită, bugetul de care au nevoie.

După stabilirea obiectivelor și a politicii organizației, activitatea de relații publice trece la etapa a treia, aceea a comunicării între organizație și grupurile interesate.

Comunicarea

După cum arată Wilcox, Ault și Agee, cea de-a treia etapă a procesului de relații publice, după cercetare și planificare, este etapa de comunicare. Această etapă se mai numește și etapa de execuție și este partea cea mai vizibilă a muncii de relații publice. Scopurile procesului de comunicare sunt informarea, convingerea, motivarea și înțelegerea reciprocă. Pentru a fi un comunicator eficient, o persoană trebuie, în mod obligatoriu, să cunoască bine în ce anume constă comunicarea și cum recepționează

oamenii mesajele. Trebuie, de asemenea, să înțeleagă modul în care oamenii procesează informația și ajung, eventual, să-și modifice atitudinile, opiniile și acțiunile. (Wilcox, Ault & Agee 1997:161-162)

Comunicatorul are nevoie, de asemenea, să primească întrebări și să răspundă la ele, pentru a decide care este mesajul potrivit și ce metode va folosi pentru a-l transmite. În această etapă el trebuie să se întrebe: Cum înțeleg mesajul emitentul și receptorul? Este mesajul potrivit? Își va reaminti receptorul acest mesaj? Îl înțelege? Crede în el? Comunicarea în ambele sensuri este foarte utilă în această etapă specifică.

Totuși, **după ce comunicatorul obține toate aceste răspunsuri** recurgând la oricare din modelele de comunicare, el trebuie să se decidă asupra celui mai potrivit mijloc de comunicare. Presa, radioul, televiziunea, expozițiile, sponsorizările, poșta sunt câteva din căile de transmitere a mesajelor prin care organizația speră să-și facă cunoscute obiectivele.

Evaluarea

Aceasta este ultima etapă a activității de relații publice, în care practicanții cuantifică rezultatele programului pentru a-l evalua și a decide dacă să-l continue sau nu, sau pentru a-l modifica, dacă este cazul. Profesorul Frank Wylie concluzionează: este vorba despre o evaluare ordonată a progresului pe care îl facem în atingerea obiectivelor specifice ale planului nostru de relații publice. Înțelegem ce anume am făcut bine, ce am făcut greșit, cât am progresat și, cel mai important, cum să facem mai bine data viitoare. (In Wilcox, Ault & Agee 1997:193)

Programul este evaluat ca eficient atunci când activitatea a fost corect planificată, receptorii au înțeles, programul a ajuns la grupurile-țintă primare și secundare, participarea publicului la evenimente a fost satisfăcătoare, reacțiile presei au fost pozitive și, în fine, scopurile au fost atinse.

2.4. Metode de comunicare

În etapa de comunicare, practicantul RP trebuie să decidă - așa cum am mai spus - cum anume va informa publicul. O modalitate este de a aplica **tactici scrise**. Acestea includ comunicate de presă, buletine informative, periodice editate de organizație, broșuri, ghiduri, rapoarte anuale, reclama corporativă, fișe de date, cărți, facsimile, panouri electronice de informare.

Așa cum arată Thill și Bovee, mesajele scrise sunt cele mai potrivite atunci când nu aștepti un răspuns imediat, când mesajul tău scris este detaliat și complex și trebuie atent planificat, când ai nevoie de o evidență permanentă și verificabilă, trebuie să te adresezi unei audiențe largi și dispersată geografic și dorești să reduci riscul distorsionării care apare atunci când mesajul se transmite pe cale orală, din om în om. Mesajele scrise au un mare avantaj: îți dau posibilitatea să planifici și să controlezi mesajul. (Thill, Bovee 1996:87)

Există, de asemenea, și **tactici verbale** . Discuțiile față-în-față, conferințele de presă, întâlnirile, prezentările, casetele audio, atelierile, știrile difuzate la radio și discursurile, sunt câteva din aceste tactici .

După cum arată Thill și Bovee, mesajele orale sunt cele mai potrivite dacă vrei un răspuns imediat din partea auditorilor, dacă mesajul este simplu și ușor de acceptat, dacă nu ai nevoie de o evidență permanentă, dacă poți să aduni rapid și fără cheltuială mare auditorii și dacă vrei să încurajezi interacțiunea pentru a rezolva o problemă sau a ajunge la o decizie. Tacticile verbale se aplică când o organizație are nevoie să dialogheze direct cu auditoriul.

A treia metodă este cea a **tacticilor vizuale**. Acestea includ anunțurile și aparițiile televizate, casetele video, filmele, diapozitivele și rolfilmele, planșele transparente, fotografiile, graficele, panourile, comunicatele video.

Avantajul este că mesajele se transmit rapid și ajung la auditoriu personal.

Ultima metodă, de dată mai recentă, este comunicarea prin **Internet** și prin celelalte tehnologii de comunicații moderne. Internetul, calculatoarele, satelitul, teleconferința, sunt câteva din aceste metode. Autostrada informațională (information highway) ajută mii de companii și organizații să facă schimb de mesaje și să-și promoveze ideile. Thill și Bovee sunt de părere că mesajele electronice sunt cea mai bună metodă dacă nu ai nevoie de o reacție imediată, dar ai nevoie de viteză, dacă nu ai nevoie de o evidență permanentă, dar vrei să depășești barierele de fus orar (căsuță vocală, fax), dacă vrei să reduci riscul distorsionării specific mesajelor orale, dar ești grăbit și te afli undeva la mare distanță (e-mail). Avantajul acestor tactici este că ele ajută organizația să ajungă imediat la un auditoriu larg.

2.4.1. Comunicatele de presă

Principiile de bază ale redactării unui comunicat de presă

- **Cine, ce, când, unde și de ce: comunicatul trebuie să includă toate aceste informații**
- **Primul paragraf al comunicatului trebuie să conțină toate informațiile importante: formulați mesajul pe care încercați să îl transmiteți o dată**

cu partea cea mai importantă a relatării și includeți textul în primul paragraf, astfel ca acesta să devină un sumar al întregului comunicat;

- Folosiți citate în cuprinsul comunicatului și asigurați-vă că este clar cine anume este autorul lor : încercați să folosiți un citat în primul sau al doilea paragraf al articolului, pentru a “agăța” cititorul;
- Folosiți un limbaj simplu: evitați jargonul și acronimele;
- Comunicatele de presă trebuie dactilografiate la două rânduri și cu margini late: aceasta permite editorului să facă corecturi sau ștersături pe text, dacă este cazul. Ușurând munca jurnalistului, aveți mai multe șanse să-l determinați să folosească articolul dvs.
- Marcați sfârșitul relatării, pentru a fi foarte clar unde se termină comunicatul și încep alte informații;
- Este posibil să fie nevoie să includeți și alte informații generale la sfârșitul comunicatului, și acestea trebuie să ia forma *Notelor către editor*: Aceste note se dactilografiază utilizând spațierea standard la un rând;
- Scrieți întotdeauna data și ora emiterii pe comunicatul de presă, iar dacă comunicatul nu se publică imediat, instituiți un embargo în acest sens;
- Pe comunicat trebuie să apară, în toate cazurile, un nume și un număr de contact, pentru eventualitatea în care jurnalistul care se ocupă de cazul respectiv are nevoie de informații suplimentare;
- Dați un titlu interesant comunicatului de presă: deși ziarul va alege probabil un alt titlu, un titlu bine formulat convinge cititorul să citească articolul;
- Ideal, comunicatul ar trebui distribuit pe hârtie destinată special comunicatelor de presă;
- Distribuiți comunicatul atât prin fax cât și prin email;
- Respectați aceste reguli și veți face viața mai ușoară celui care primește comunicatul: jurnaliștii primesc zeci de comunicate de presă în fiecare zi, iar dacă al dumneavoastră este clar, concis și interesant, atunci vă puteți aștepta ca acesta să fie preluat.
- Respectați instrucțiunile referitoare la identitatea vizuală impuse de subiectul pe care îl tratați, (ex. Proiecte finanțate de UE)

Fotografii – câteva sfaturi de bază

Zicala “O fotografie face cât o mie de cuvinte” redă pe scurt importanța fotografiei. Ideal ar fi ca fiecare comunicat de presă să fie însoțit de o fotografie, sau să dea presei ocazia potrivită de a insera fotografii.

Ocaziile de a face fotografii pot lua multe forme: vizita unui vorbitor cunoscut sau o ocazie aranjată de a face fotografii, cum ar fi curățarea gunoiului dintr-un parc.

Dacă faceți o fotografie pentru a o include în comunicat, țineți cont de următoarele lucruri:

- ⤴ Examinați fundalul care va apărea în fotografie. **Contribuie acesta la mesajul din comunicatul de presă?** O fotografie în care purtătorul dvs. de cuvânt apare cu o plantă care pare să-i crească din cap, sau alături de un indicator pe care scrie “ieșire de urgență”, nu este tocmai potrivită.
- ⤴ Căutați ca **subiectul fotografiei să fie interesant**: (faptele sunt întotdeauna mai grăitoare decât vorbele).
- ⤴ Fotografiile **trebuie să fie făcute în aer liber**, dacă este posibil: lumina naturală sporește calitatea imaginii.
- ⤴ **Nu lăsați producerea fotografiei pe mâna oricui.**
- ⤴ **Folosiți prim-planul**: fotografiile clare, cu unul sau două chipuri zâmbitoare, sunt mai eficiente decât cele care înfățișează o aglomerare de puncte îndepărtate.
- ⤴ Fotografiile trebuie să fie furnizate la rezoluția corespunzătoare pentru o tipărire de calitate.
- ⤴ **Trimiteți un set de fotografii**, aceasta permite receptorului să aleagă imaginea care, în opinia sa, ilustrează cel mai bine ceea ce se relatează și care se încadrează în spațiul alocat.
- ⤴ **Atașați întotdeauna la fotografie o scurtă explicație** și o listă cu numele și funcțiile tuturor celor care apar în imagine.
- ⤴ Dacă presa locală a trimis un fotograf să se ocupe de eveniment, asigurați-i tot sprijinul de care au nevoie.

2.4.2. Buletine informative și publicații periodice

Buletinele informative și publicațiile pot fi editate pe plan local și sunt auto-finanțate.

Agențiile de Dezvoltare Regională, de exemplu, ar putea produce buletine informative periodice destinate clienților lor potențiali, în diversele stadii ale proiectelor de finanțare nerambursabilă UE, care se desfășoară în prezent în zonele lor. Difuzarea unor astfel de informații va arăta publicului local, uneori, sceptic, că sistemele aplicate la alocarea fondurilor sunt transparente.

Sfaturi utile de redactare a unui buletin informativ

- Alegeți bine titlul principal și scrieți-l cu litere îngroșate, dacă intenționați să editați o serie de buletine informative, deoarece titlul principal va fi același de fiecare dată. Acesta va crea o impresie puternică de consecvență.
- Scrieți în colțul din dreapta sus "Nr...", astfel ca cititorul să vadă că intenționați să continuați editarea. Chiar și dacă este vorba de prima ediție, acest lucru vă va fi de folos în viitor.
- Stabiliți apoi câte articole veți așeza în pagină. Așezați textele în pagină astfel încât acestea să nu se amestece și să deruteze cititorul. Lăsați spațiu suficient pentru articolul principal, de regulă în colțul din stânga sus, pentru că acolo se uită cititorul când privește prima oară o publicație.
- Dacă vă hotărâți să nu separați articolele între ele printr-o linie, le puteți încadra într-o casetă – sau, dacă publicația are forma unei gazete propriu-zise, plasați articolele în coloane, cu subtitluri îngroșate.
- Concepeți titluri interesante și scrieți-le cât mai vizibil posibil. Dacă titlul este neatrăgător, cititorul nu se mai deranjează să citească restul textului. Titlurile nu trebuie să fie neapărat scrise cu majuscule.
- Titlurile nu trebuie să fie întotdeauna la începutul articolului, ci pot fi aliniate la stânga sau la dreapta, cu textul așezat pe centru. Astfel de abateri de la normă fac publicația mai interesantă și-i conferă personalitate.
- Încercați să nu folosiți prea multe tipuri de scriere. Pentru a obține efecte diferite, nu trebuie să schimbați caracterele. Folosiți un singur caracter (maximum două!) și, pentru diversitate, folosiți scrierea îngroșată, italică, îngroșat-italică. Chiar și literele normale dar mai mari arată bine.
- Grafica – nu este vorba de vreo tehnică sofisticată. Grafica poate consta din linii simple, desene, fotografii, caricaturi sau logouri. Un desen 'haios' inserat într-un articol despre o problemă locală nu vulgarizează problema în sine, ci pur și simplu determină (sperăm!) cititorul să continue să citească.
- Fiți atenți cu fotografiile. Verificați ca acestea să fie făcute în locația potrivită, pentru că nu veți dori să risipiți un spațiu prețios inserând imagini care nu au legătură directă cu ceea ce relatați. Editorul vă poate sfătui în acest sens. Pentru mai multă diversitate, puteți imprima cu cerneală neagră, dar pe hârtie colorată.
- Nu folosiți o grafică supradimensionată – ea nu trebuie să domine publicația.
- Numai după realizarea machetei grafice puteți scrie și adăuga textul. În această fază știți deja cam ce articole veți folosi, dar acestea trebuie scrise astfel încât să încapă în spațiul alocat și nu înghesuite sau lărgite ca să se încadreze în spațiul respectiv. Textele trebuie să fie scurte și la obiect, oferind cititorului cât mai multă informație în cât mai puține cuvinte.
- Uneori, în loc de paragrafe, folosiți o propoziție introductivă urmată de subpuncte – scrieți propoziții scurte, cizelate, care subliniază clar fiecare punct. Puteți apoi încheia cu o concluzie concisă – eventual cu o întrebare, pentru a lăsa cititorul să reflecteze asupra chestiunii.
- Nu micșorați literele prea mult. Literele cu care se tipăresc buletinele informative obișnuite sunt atât de mici cât să poată fi citite.

Conținutul

Stabiliți câte subiecte/întâmplări/mesaje doriți să comunicați auditoriului-țintă. Realizați un tipar în care să încapă numărul respectiv de relatări în formatul de buletin informativ pe care îl veți folosi. De exemplu, 4 articole pe o foaie A4.

Folosiți toate sursele de informație disponibile – Ministerul Integrării Europene, alte ministere implicate în dezvoltarea regională și programe finanțate de UE, Delegația UE și Punctele de Informare ale acesteia, personalul care implementează și monitorizează programele de finanțare, din cadrul Agenției de Dezvoltare Regională, organizațiile care au primit finanțare și care sunt în curs de implementare a proiectelor.

O simplă informare pe plan local vă va oferi suficiente știri pentru un singur buletin informativ, iar știrile astfel obținute vor fi interesante pentru cetățenii din zonă, deoarece vor reflecta opiniile și preocupările acestora.

FEEDBACK

Invitați întotdeauna cititorii să vă comunice părerile lor, fie într-o chestiune anume, fie în general. Specificați într-o casetă separată unde anume puteți fi contactați de cei care doresc să-și transmită punctul de vedere (fax, e-mail, web site, etc).

Tipărire și distribuție

Una din cele mai ușoare căi de distribuire a buletinului informativ este poșta electronică. Desigur, în acest caz nu este nevoie să tipăriți publicația, dar se presupune că aveți o bază de date cu adrese de e-mail, ceea ce implică un efort, efort care merită, însă, să fie făcut. Distribuția prin e-mail este o cale rapidă prin care autoritățile locale își pot contacta cei mai importanți parteneri cum ar fi instituțiile de învățământ, de sănătate, ONGuri, companiile care prestează servicii calificate de evaluare a mediului etc.

Dacă este necesară tipărirea, atunci se va folosi o singură culoare – negrul – pentru a avea costuri reduse, iar tipărirea se va face față-verso, pe hârtie de imprimantă, de 80 de g, colorată, astfel ca scrisul să iasă în evidență.

Pentru distribuția buletinului există o serie de posibilități precum transmiterea prin poștă, inserții în ziare, plasarea la punctele de informare ale unei autorități locale, la bănci, oficii poștale, biblioteci și în alte locuri publice adecvate.

2.4.3. Foi volante și pliante

Foi volante (Fact-sheets) - Acestea aleg un subiect anume și explică, într-o serie de subpuncte sau într-o serie de întrebări și răspunsuri, într-un limbaj simplu, detaliile subiectului respectiv. Foile volante trebuie să fie produse simplu și ieftin, tipărite cu culoare neagră pe hârtie de imprimantă de culoare diferită pentru fiecare subiect în parte.

Pliante (Leaflets) - Și acestea trebuie să trateze doar un subiect și spațiul va fi exploatat la maximum pentru a insera desene și fotografii care să ilustreze mesajul-cheie. Dacă pliantul se produce într-un tiraj de masă, există oferte avantajoase de tipărire color pe hârtie lucioasă.

Fluturași (Flyers) – Sunt foi simple, conținând un singur mesaj, care pot fi reproduse la fel ca și foile volante.

Stilul casei

Uniunea Europeană are un stil propriu de editare, ilustrat de instrucțiunile privind vizibilitatea, care trebuie respectate la promovarea activităților legate de UE. Acest stil trebuie utilizat în asociere cu logoul organismelor guvernamentale.

Organismele guvernamentale trebuie să-și creeze propriul stil, utilizând logoul propriu, pentru a-și promova identitatea. În acest scop, ele vor folosi același tip de scriere și același format pentru toate formele de comunicare.

Contractorii români și agențiile de implementare, care beneficiază de finanțate din partea Uniunii Europene, pot afla detalii despre identitatea vizuală în Manualul de identitate vizuală (VISUAL IDENTITY GUIDELINES) elaborat de Delegația UE în România.

2.4.4. Discursuri și prezentări

Secretul unui discurs reușit constă în pregătirea, exersarea, analizarea și din nou exersarea acestuia.

Sfaturi pentru reușita discursului

- Gândiți-vă la auditoriu, la mesajele pe care încercați să le transmiteți acestuia și la cât va fi de receptiv. Ce obiectiv urmăriți – să-l informați/ să-l convingeți/ să-l inspirați sau să-l distrați?
- Cunoașteți-vă subiectul și conținutul acestuia. Modul de prezentare este foarte important..
- Cunoașteți-vă mesajul – și poziția. Aveți încredere în ele!
- Stabiliți care vor fi atitudinea/ tonul dumneavoastră. Om de stat sau agent de vânzări? Autoritate sau catalizator?
- Stabiliți ce răspuns doriți să obțineți – unul general sau unul la obiect:
- Folosiți un limbaj simplu și familiar.
- Dacă 10% din ceea ce ați spus s-a reținut, ați reușit!
- Fiți pregătiți să vă vedeți și să vă ascultați vorbind – așa cum face auditoriul!
- Fiți politicos și prietenos – priviți din când în când în ochi auditoriul.
- Concentrați-vă atunci când alți membri din echipa sau comitetul dvs. iau cuvântul.
- Susțineți-vă membrii echipei prin cuvinte și atitudine.

Pregătirea inițială

1. Examinați conținutul; faceți ca acesta să fie interesant și relevant pentru auditoriul respectiv.
2. Gândiți mesajul pentru a fi rostit, nu pentru a fi scris.
3. Introducerea este importantă, deschide comunicarea între dvs., auditori și subiect.
4. Informația-cheie – mesajul dvs. trebuie să se refere la maximum trei puncte.
5. Concluzia conduce auditoriul spre reacția pe care o așteptați.
6. Când scrieți ciorna, schițați mai întâi discursul, după care completați conținutul. Gândiți-vă cât de lung va fi discursul și dacă vor exista eventuale întrebări. Găsiți anecdote, citate și maxime.
7. Editați discursul cu multă atenție.

Cercetare

- În faza de cercetare, adunați toate informațiile disponibile despre subiectul respectiv.
- Faptele, opiniile, documentația, cauzele și efectele. Toate datele pe care le folosiți trebuie să fie exacte și să provină din surse sigure.
 - Folosiți informații interesante și arătați ambele fețe ale argumentației. Găsiți nota de umor potrivită, sub forma anecdotelor, citatelor , povestirilor.

- **Căutați exemple de reușită, studii de caz, și gândiți-vă care din acestea sunt mai eficiente în cazul auditoriului în speță.**

Structura discursului

- *Schița* – o înșiruire de gânduri principale sau teme logice, ordonate și corelate.
- *Introducerea/ Deschiderea* – prezintă relația vorbitorului cu auditoriul, subiectul, obiectul și conținutul pe scurt.
- *Fundamentarea* – istoric, motivele discursului, parametri și ipoteze și, dacă este cazul, referințe despre vorbitor.
- *Esența* – 2 sau 3 puncte-cheie elaborate și susținute colocvial. Subliniați punctele forte; referiți-vă la contra-argumente pentru a asigura credibilitatea.
- *Concluzia* – Concluzionați și conduceți auditoriul spre reacțiile emoționale și specifice dorite.
- Discursul trebuie să se desfășoare natural și logic, pentru a putea fi ușor urmărit. Segmentele discursului trebuie să fie legate între ele. Întrerupeți prezentarea la fiecare două-trei minute cu o replică prin care să stârniți o reacție (sau aplauze) din partea auditoriului. Folosiți materiale audiovizuale numai dacă acestea clarifică sau susțin discursul.

Pregătiri la fața locului

1. Stabiliți mișcările pe care le veți face (așezat la pupitru + întrebări?) Observați dacă există ceva care poate distra atenția – sunt oameni care stau în spatele dvs. pe podium?
2. Dacă este posibil, folosiți un pupitru cu microfon. Verificați înălțimea și distanța față de microfon.
3. Repetați cu voce tare, în picioare, la pupitru, cel puțin o dată, la fața locului!
4. Asigurați-vă că aveți aparatura pentru a vă adresa publicului, dacă este posibil - pentru "prezență" nu pentru volum. Verificați aparatura respectivă – vă auziți bine?
5. Atenție la luminile în care veți privi!
6. Beți apă! Nu prea rece, nici prea acidulată.

7. Verificați dacă presa va fi prezentă – rețineți unde sunt amplasate camerele de luat vederi și presa.
8. Înregistrați fiecare discurs – audio și video.
9. Aflați din timp unde se află toaleta!

Textul

1. Folosiți foi de hârtie sau carnețele pentru notițe. Dacă este nevoie de textul complet, folosiți jumătatea superioară a colii de format A4 și caractere de 16 sau 17. Punctuația va fi cea pentru textul rostit, cu marcarea pauzelor, a accentuărilor, a vitezei și a inflexiunilor vocii.
2. Dacă se folosește prompterul, exersați cu operatorul până ajungeți să stăpâniți perfect tehnica.
3. Fiți pregătiți să intrați în dialog cu ceilalți vorbitori, dacă este cazul.
4. Cronometrați-vă - scurtați – imprimați textul, dacă este nevoie.
5. Ce anume trebuie să evitați în text:
 - Sa vă plângeți: "În timpul scurt pe care l-am avut la dispoziție"/ "abia ieri am fost solicitat..."
 - Scuzele: "Nu sunt tocmai în măsură", "Mi-au cerut să iau cuvântul... însă, vedeți..."
 - Falsa modestie/atitudinea defensivă: "Consider", "Cred ", "În opinia mea" , "Sper că veți...", "Credem că am încercat...", "Știu că mulți mă vor contrazice, dar..."
 - Banalități: "Sper că sunteți în asentimentul..... ", "O zi bună", "Este o onoare să mă adresez unui auditori atât de distins".
 - Clișeele: "Până la urmă...", "În acest moment", "În concluzie", "exact așa", "Adevărul este că...."
 - Ticuri verbale: "eu atâta spun; "înțelegi?".
 - DUMNEAVOASTRĂ SUNTEȚI AUTORITATEA – de aceea v-au invitat!
 - Cuvinte / expresii redundante; "foarte"; "mare"; "enorm";
 - Cuvinte urâte: nu impresionează.

6. Repetiția la fața locului

- **Repetati în mod real! Cu voce tare, cu gesticulație și cu aplomb.**
- **Repetati întâi fără mijloacele audio-video – apoi cu acestea**
- **Vorbiți tare – la pupitru – către "auditoriu" – în condiții cât mai aproape de cele reale.**

Rostirea discursului

- **Priviți auditoriul -și “reacționați la reacția acestuia”. Cuceriti mai întâi oamenii - apoi argumentați.**
- **Atitudinea dvs. influențează modul în care auditoriul vă va recepționa - înainte de a începe să vorbiți.**
- **Rostiți cuvintele în direcția microfonului.**
- **Alternați viteza și tonul. Rostiți propozițiile cu claritate până la capăt.**
- **Folosiți pauze pentru a schimba sau a dezvolta o idee.**
- **Folosiți limbajul trupului, dar controlați-l. Gesticulați natural.**
- **Țineți capul sus și priviți auditoriul în ochi.**
- **Nu vă simțiți jenat să vă citiți notițele.**
- **Folosiți ocazional auto-ironia.**
- **Arătați că vă bucurați de ocazia pe care o aveți de a vorbi auditoriului!**

Materiale vizuale

Există o diferență clară între un discurs ținut într-un cadru oficial și o prezentare informativă. În al doilea caz, trebuie să recurgeți la cât mai multe materiale vizuale, sau cel puțin la o prezentare redactată în power point. În primul caz, trebuie să vedeți care sunt circumstanțele, dacă este vorba de un discurs la începutul sau la sfârșitul conferinței, un discurs după cină etc. și să stabiliți dacă este sau nu nevoie de materiale vizuale și dacă acestea servesc discursului. Pregătiți-vă discursul fără materiale vizuale, după care hotărâți ce este de făcut.

Dacă veți folosi materiale vizuale, grafica pe calculator este de preferat. Este mai comod și de cele mai multe ori mai eficient dacă nu trebuie să manevrați aparatura personal.

După discurs

- **Discursul este menit pentru a vă spune punctul de vedere fără emfază!**
- **Când ați terminat, reluați-vă locul, dacă nu sunteți anunțat să rămâneți la pupitru.**
- **Rămâneți și discutați amical cu auditoriul – arătați-vă interesul față de acesta - după sesiune.**
- **Puneți întrebări subtile, ca să vedeți dacă auditoriul își amintește ce ați spus.**

2.4.5. Ateliere și sesiuni informative

Atelierele se organizează regulat pentru potențialii solicitanți de fonduri din sub-programul de finanțare CES de obicei de către experții locali puși la dispoziție de diversele Proiecte de Informare a Publicului. Seminarele și sesiunile de informare sunt și ele modalități de transmitere a informației unor grupuri largi de oameni și de a primi reacții din partea acestora.

Atelierele trebuie să fie interactive, să utilizeze tehnici de instruire potrivite (grupe de lucru, sesiuni de întrebări-răspunsuri, prezentări făcute de participanți etc.) și mijloace moderne (retroproiectoare, video-proiectoare, planșe, prezentări video etc), adecvate metodelor didactice destinate adulților. Astfel, comunicarea devine mai ușoară, iar folosirea simultană a 3 canale de comunicare și implicarea directă a participanților în proces fac ca impactul să fie mai mare, participanții având posibilitatea de a înțelege mai bine conceptele și aplicarea acestora.

Pregătiri prealabile

- Interactivitatea este caracteristica generală a atelierelor;
- Dezbaterea și stabilirea tematicii de pe agenda seminarului;
- Definirea și pregătirea studiilor de caz;
- Pregătirea aplicațiilor;
- Redactarea exemplelor și a materialelor pentru participanții la seminar;
- Pregătirea chestionarelor

Dotări

- Sălile trebuie să fie bine echipate logistic și acustic;
- Retroproiectoare, ecrane;
- Transparente;
- Planșe;
- Documentație (materiale tipărite);
- Câte un exemplar din documentație pentru fiecare participant

Alte materiale informative

Pregătiți un program care **menționează data, ora și locul precum și subiectele seminarului și trimiteți-l o dată cu invitația de participare.**

Dacă seminarul este pentru potențiali solicitanți de fonduri UE, folosiți bazele de date ale ADR și pe cele ale companiilor, ONG-urilor, instituțiilor de învățământ etc. locale. Anunțați seminarul în presa locală și radioul local.

Power Point și Prezentări Vizuale

Indiferent cine ar fi participanții la seminar, este important ca **prezentările să fie cât mai clare, cu ajutorul materialelor vizuale**. Este mult mai ușor să explici cum se completează un formular, proiectându-l pe un ecran, de exemplu, în fața celor prezenți. Puteți face aceasta utilizând diapozitive sau planșe. După ce v-ați definitivat notițele pe marginea subiectelor din program, apoi capitolele și subcapitolele, redactați-le în Power Point, sub formă de diapozitive (slides).

În funcție de tipul de proiector existent la locul unde se ține seminarul, pregătiți materialul fie sub forma diapozitivelor pe hârtie transparentă, dacă folosiți un retroproiector, fie pe o dischetă, în cazul în care proiecția se va face de pe laptop. Puteți pregăti din timp și ilustrații, folosind creioanele cu tuș (markers) și un stativ cu planșe (flipchart), urmând să scrieți pe planșele respective cuvinte cheie, pe parcursul seminarului.

De asemenea, când faceți prezentarea în Power Point, încercați să evitați tabelele cu multe date. În schimb, folosiți grafice atrăgătoare, bazate pe aceleași date. Efectul va fi mai bun. Puțini dintre cei prezenți vor recunoaște mesajul dvs. din tabele, dar aproape toți îl vor recunoaște dacă îl transmiteți sub formă de grafice.

Documentație

Este important ca participanții să poată avea acces la întreaga documentație (hand-outs prezentare, informație suplimentară, etc.), pentru a avea un rezumat al seminarului, la care să recurgă în viitor. Puteți oferi participanților și alte materiale ca, de exemplu, pliante sau broșuri.

Locația și sala

Ar fi de preferat să alegeți o locație centrală, accesibilă pentru toți participanții. Dacă există o sală specială de curs, este, evident, și mai bine. Sălile trebuie să fie dotate cu mese, hârtie și creioane de scris pentru participanți. Sălile din clădirile municipale, cu scaunele fixe sau cu mese mari, în care, indiferent de unde ați sta, nu veți putea fi văzut de toată lumea, nu sunt recomandabile.

Sala trebuie să aibă aerisire și încălzire rezonabile. Dacă sala este prea rece, participanții se vor mișca încontinuu, dacă este supraîncălzită și neaerisită, există riscul ca participanții să adoarmă! Este bine ca sala să fie personalizată prin montarea unui banner de fundal, pe care să fie inscripționat mesajul-cheie pe care îl promovați. Asigurați-vă că toți invitații beneficiază de condiții optime de urmărire a seminarului. Pauzele de cafea și de masă se iau, dacă este posibil, într-o altă încăpere decât sala de seminar.

Studii de caz

Aceste exerciții sunt concepute astfel ca toți participanții la seminar să se implice activ și să gândească cum anume ar rezolva ei înșiși problema. Instructorul trebuie să conceapă un scenariu veridic și să explice cadrul și circumstanțele în care trebuie întreprinsă o anumită acțiune pentru a îndeplini sau a rezolva o problemă. Participanții la seminar se împart pe grupe, maximum zece persoane în fiecare grupă, și se numește câte un lider de grupă. Fiecare grupă/ sau mai multe grupe la un loc primește/ primesc câte un scenariu, după care merg într-o altă sală separată să discute asupra acțiunilor pe care le vor întreprinde, pe baza scenariului respectiv (dați-le cel puțin 20 de minute de gândire). Apoi întregul grup se reunește iar șeful fiecărei grupe relatează scenariul respectiv și acțiunile pe care ar urma să le întreprindă. Dacă seminarul durează mai multe zile, pregătiți un studiu de caz mai elaborat pentru sfârșitul primei zile, la care participanții se vor putea gândi până a doua zi de dimineață. Aceasta sporește competiția între grupe și conduce la găsirea soluției optime.

Inventar echipamente

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| ➤ Documentație pentru participanți | ➤ Flori pentru masa centrală |
| ➤ Stativ planșe (flipchart) | ➤ Apă minerală |
| ➤ Planșe | ➤ Pahare |
| ➤ Diapozitive | ➤ Gustări |
| ➤ Retroproiector | ➤ Hârtie |
| ➤ Laptop | ➤ Creioane |
| ➤ Proiector LCD | ➤ Foarfece |
| ➤ Microfoane | ➤ Sellotape |
| ➤ Pupitru | ➤ Capsator |
| ➤ Față de masă | ➤ Ecusoane |

Sesiuni informative (briefing-uri)

Dacă trebuie să transmiteți informații despre un singur sau un anumit subiect, unui auditoriu-țintă, atunci sesiunea informativă este de preferat seminarului. Astfel, într-un timp scurt vă puteți adresa unui număr mai mare de oameni. Materialele vizuale se pregătesc la fel ca și în cazul seminarului. Informarea este și ea interactivă, cu timp suficient pentru întrebări și răspunsuri dar, de regulă, nu și pentru studii de caz. Dacă sunt mulți participanți, este de preferat ca aceștia să fie așezați ca într-o sală de teatru, nu de curs.

2.4.6. Seminarii și conferințe

Sunt informări care durează, de obicei, una sau mai multe zile. Ele se țin fie pentru un auditoriu invitat, fie cu participarea liberă a publicului, și tratează, de regulă, mai multe domenii ale unui subiect general.

Sala trebuie pregătită pentru seminar. Amplasați un banner cu mesajul-cheie pe care îl promovați, în spatele vorbitorului. Acoperiți masa cu o față de masă lungă (picioarele vorbitorilor pot distra foarte mult atenția auditoriului) iar la mijloc, așezați un aranjament floral. Dacă ați pregătit afișe, le puteți expune de jur împrejurul sălii, pentru a ilustra mai bine mesajul-cheie.

Presa poate participa la seminar. Dacă participă, trebuie să stabiliți unde se va ține conferința de presă. Dacă informația se adresează unui auditoriu mai larg, și dacă cel puțin unul dintre vorbitori este o personalitate, atunci trebuie să organizați o conferință de presă. Dacă presa este invitată doar ca participantă la seminar, atunci trebuie să redactați un comunicat de presă și să-l atașați la documentația special pregătită pentru presă. Numiți pe cineva care să se ocupe de presă pe parcursul seminarului (pentru mai multe detalii, vezi “Conferința de presă”).

Seminarul se va ține, probabil, într-un centru de conferințe, într-un hotel sau într-o clădire publică, iar logistica și celelalte servicii trebuie pregătite din timp.

Când organizați un seminar sau o conferință, unul din lucrurile importante de care trebuie să țineți cont, este să nu vă zgârciți cu personalul. Aveți nevoie de:

- o persoană care să organizeze conferința și să gestioneze bugetul și logistica conferinței, inclusiv programul, să procure vorbitorii și să le satisfacă cerințele, să producă și să imprime documentația pregătită de fiecare vorbitor, să facă toate aranjamentele în legătură cu sala de conferință și echipamentele necesare. În ziua conferinței, această persoană va fi coordonatorul general;
- O persoană care să se ocupe de vorbitori, în ziua conferinței. Trebuie să pregătiți o mică sală separată, pentru vorbitori, cu răcoritoare, în care aceștia să-și poată lăsa lucrurile și să revină când este cazul;
- Un tehnician, care să pregătească echipamentul cu o zi înainte și să fie prezent pentru eventuale intervenții, în ziua conferinței;
- O persoană care să se ocupe de reprezentanții presei;
- Cel puțin o persoană care să primească participanții, să-i invite să se înscrie în registru și să le înmâneze documentația și ecusoanele;
- Câțiva oameni care să transmită mesaje și să conducă participanții în sălile de consfătuire, când este nevoie.

2.4.7. Interviu de presă

- Repetați toate întrebările și răspunsurile posibile – înainte de a vă întâlni cu interviuitorul.
- Răspundeți la întrebare – după aceea orientați discuția spre ceea ce aveți de spus.
- Fiți concis - uneori veți avea la dispoziție doar câteva secunde pentru a transmite mesajul corect; spuneți același lucru în diverse feluri, și nu multe lucruri în același fel.
- Atitudinea, nu ceea ce spuneți, creează impactul. Trebuie să fiți sincer, relaxat, deschis întrebărilor, agreabil, competent și cooperant.
- Mimica să fie naturală! Chipul dvs. trebuie să arate că interviuitorul este important pentru dvs. Arătați că vă face plăcere conversația!
- Dacă trebuie să evitați un răspuns direct, dați de înțeles interviuitorului că vreți să răspundeți la întrebare dar că, fie nu puteți (negocierile sunt confidențiale, nu există un răspuns direct etc.), fie ați fi mai util dacă ați adăuga la discuție un punct de vedere diferit!
- Reflectați înainte de a vorbi! Folosiți pauze pentru a vă concentra asupra punctului următor. Decideți când să "apărați/corectați/atacați" sau " să ignorați" anumite porțiuni din comentariile interviuitorului.
- Stabiliți care sunt punctele-cheie pe care vreți să le transmiteți. Vorbiți simplu și anunțați ceea ce urmează să spuneți.
- Adoptați o atitudine pozitivă, într-o manieră subtilă și discretă – nu vă situați în defensivă.
- Vorbiți clar și rar.

2.4.8. Interviu televizat

Pregătire – Înainte de a accepta invitația de a apărea într-un interviu televizat, aflați:

1. Care este subiectul?
2. Cunoașteți subiectul?
3. De ce v-au invitat?
4. Care este programul?
5. Cine este intervievatorul? Cine mai participă?
6. Care este formatul emisiunii?
7. Este în direct sau înregistrat? Poate fi editat?
8. Unde, când și cât timp va fi nevoie de prezența dv.?
9. Cât de lungă va fi intervenția dv. directă?
10. Ce audiență va avea programul (națională, regională, specialiști)?

Dacă acceptați interviul:

1. Studiați subiectul – alegeți unul sau două puncte pe care doriți să le subliniați.
2. Gândiți-vă cum să aduceți punctele alese în discuție – conducând răspunsurile dv. înspre aceste puncte .
3. Pregătiți câteva răspunsuri scurte și concise (scurte concluzii/ titluri).
4. Exersați eventualele întrebări dure.
5. Fiți : Convins, Clar, Credibil, Curajos, Carismatic

Înfățișarea dvs. în timpul interviului:

1. Îngrijit.
2. Păr curat.
3. Îmbrăcăminte cu o croială simplă.
4. Bijuterii simple.
5. Evitați contrastele, dungile, carourile, combinația alb-negru. Alegeți un costum în tonuri de albastru, gri, sau în culori pastel, fără model strident.

Înainte și după interviu:

- Dacă trebuie să comentați cărți, articole, lucrări, interviuri sau filme, puneți-vă la curent cu acestea, înainte de a apărea la televizor.
- Beți cafea, ceai sau răcoritoare înainte de interviu, niciodată alcool!
- Dacă este posibil, cereți intervievatorului să vă spună care crede că va fi prima întrebare.
- Priviți luminile din studio câteva minute înainte de emisiune , ca să nu vă orbească când veți începe.
- Când sunteți în platou, este posibil ca microfoanele și camerele de luat vederi să continue să meargă și după interviu! Chiar dacă credeți că nu mai sunteți în direct, purtați-vă ca și când sunteți văzut și auzit.
- Când sunteți în direct la un interviu televizat:
- Stați cu spatele drept și rezemat de spătarul scaunului. Nu dați capul pe spate.
- Priviți la cel cu care vorbiți. Numai atunci când cineva vi se adresează prin telefon sau în cască și nu vedeți persoana respectivă - vorbiți privind la camera de luat vederi.
- Fața și vocea dv trebuie să exprime sinceritate – dar nu “mimați”.
- Răspundeți la întrebări. Rezumați mai întâi, apoi dezvoltați scurt pentru a sublinia punctual de vedere. În mod normal, jurnaliștii nu își propun să “vă vină de hac”.
- Reflectați!- acordați-vă timp de gândire. Pauzele sunt eficiente, dacă sunt deliberate.
- Atitudinea dvs. este cea care creează impresie – rareori, cuvintele.
- Nu fiți niciodată defensiv. Folosiți-vă de intervievator. Nu-l lăsați să vă facă să apăreți ca "inamic".
- Relaxați-vă – dar rămâneți concentrat. Vorbiți simplu. Discutați normal cu intervievatorul - nu vă "dați în spectacol"!
- Cereți o copie a casetei cu interviul dvs., pentru a o studia și a vedea cum să procedați mai bine data viitoare.

Alegeți frazele introductive pentru întrebările dificile

- "Nu am un răspuns direct/clar/complex la această întrebare, dar permiteți-mi să vă prezint câteva din punctele relevante".
- "Ca să răspund corect la această întrebare, trebuie să precizez mai înainte următoarele" (conduceți discuția spre punctele pozitive).
- "(Credibilitatea și transparența) ... sunt importante, însă problema/chestiunea cea mai gravă este....."
- (Când intervievatorul face o afirmație incorectă), replicați în mod politicos "Nu, eu nu am spus acest lucru! Am spus....."
- "În lumea de astăzi, nu ar fi înțelept să încerci să fixezi un orar precis pentru acest program, dar aș anticipa că....."
- "Sunt, de fapt trei întrebări, aici, așa că să le luăm pe rând, și aș începe cu....." (începeți cu partea cu impactul cel mai direct, iar pentru celelalte, limitați-vă la scurte rezumate).
- "De fapt, situația/poziția la care vă referiți s-a schimbat dramatic! Cifrele din ... sunt minunate/până acum, mai bune/considerabil mai bune."
- "Este adevărat, dar cel mai important punct /aspect/punct este....."
- "Acesta este un aspect, dar este mult mai important să reamintesc aici că....."

2.4.9. Interviu la radio

Pregătire

1. Stabiliți un obiectiv concret pentru interviul dv la Radio.
2. Ascultătorii "trag cu urechea" la ce vorbiți cu interlocutorul dv sau cu ascultătorul aflat în direct la telefon.
3. Aflați dacă emisiunea se transmite în direct sau se înregistrează, și dacă va fi editată.
4. Pregătiți-vă subiectul, titlurile și punctele-cheie, ca și pentru interviul televizat.
5. Aflați domeniile generale la care se referă întrebările sau discuția.
6. Planificați timpul de program – interviu, telefonul ascultătorului, dezbateri.
7. Fiți atenți la auditoriul-țintă, ex. național sau regional, gospodine, tineri. Încercați să vă vedeți prin ochii acestuia.
8. Când sunteți în direct, la un interviu radiofonic:
9. Nu uitați că vorbiți unei persoane, nu la o ședință! Vorbiți cu intervievatorul, nu cu microfonul – fără însă să vă îndepărtați de microfon!
10. Animați conversația – nu trageți de timp – vorbiți în stil colocvial.
11. Răspundeți la întrebări. Rezumați, apoi dezvoltați subiectul clar și concis.
12. Dacă trebuie să întrerupeți un vorbitor, așteptați ca acesta să termine fraza și interveniți ferm, cu un comentariu pertinent, scurt și la obiect.
13. Pentru a sublinia un anumit punct, vorbiți mai rar și puțin mai încet.
14. Alternați tonul și volumul vocii, precum și viteza cu care vorbiți. Acestea sunt singurele mijloace care ajută ascultătorul să recepționeze mesajul dvs.

2.4.10. Consultări publice (Ședințe publice)

O nouă practică menită să implice publicul în formularea sau promovarea politicilor, sau să dea populației “sentimentul proprietății” față de un proiect, este aceea a Exercițiilor de Consultare publică (ECP). Un exemplu tipic de ECP este implementarea unui Proiect vast de infrastructură, ca parte dintr-un Studiu de impact asupra mediului (EIA).

Există de regulă un program de informare a publicului de către autoritatea competentă, cu privire la exercițiul de consultare publică. Acest program trebuie să dea publicului posibilitatea de a face comentarii.

În funcție de dimensiunea și natura proiectului, există diverse proceduri de comunicare destinate consultării publice.

Instrumentele de comunicare includ

- **Proceduri de comunicare utilizate prin intermediul presei**
- **Contactarea directă a tuturor factorilor interesați de proiectul propus.**
- **Aranjarea unui spațiu pentru toată durata consultării publice, în care toți cei interesați să aibă acces la planurile proiectului.**
- **Pregătirea Ședințelor Publice în care cei interesați să poată primi informații și comenta pe tema proiectului propus.**

Diverse moduri de a anunța și de a contacta publicul sau factorii interesați în zona de demarare a Proiectului avut în vedere:

- Publicarea unui anunț, cu detalii despre proiect și despre viitoarea sesiune de consultare publică, înainte de exercițiul propriu-zis. Anunțul se publică cel puțin într-unul din ziarele locale, sau în mai multe ziare, pentru mai multe apariții la rând. Se poate recurge și la anunțuri radio, în funcție de dimensiunea proiectului și de bugetul investitorului.
- Redactarea de anunțuri sau scrisori, cu detalii despre proiect, invitarea participanților la locul unde sunt expuse planurile proiectului și la ședințele publice care vor avea loc. Anunțurile trebuie să menționeze data limită până la care se primesc comentarii.

Anunțurile se distribuie:

- La domiciliul persoanelor și firmelor din zona în care va demara proiectul.
- Prin poștă
- În locuri publice (punctele de informare ale autorităților locale, oficii poștale, bănci, biblioteci etc.).

Ședințele publice se pot anunța în presă sau la radiourile locale.

Pregătirea ședinței publice

- Pregătirile sunt similare cu cele pentru seminare sau ateliere. Trebuie să estimați în mod realist numărul participanților și să rezervați o sală corespunzătoare. Spre deosebire de alte ședințe, nu contează dacă sala este prea mare, dar ar fi un dezastru să fie prea mică.
- Proprietarul proiectului va dori, probabil, să expună planurile acestuia. Este posibil să existe și o machetă a proiectului, așa că trebuie să existe spațiul necesar pentru ca publicul să se rotească în jurul ei. Va fi nevoie, aproape sigur, de echipamente de proiectie, iar investitorul va dori, probabil, să aducă un banner sau chiar afișe.
- Agenda trebuie să fie agreată în comun de autoritatea competentă și de proprietarul proiectului. Reprezentanții ambelor părți vor lua cuvântul în ședință.
- Este necesar un registru de înscriere (nume, adrese, numere de telefon), pentru ca participanții să poată fi contactați ulterior.
- Dacă proiectul este mare sau controversat, poliția trebuie anunțată cu privire la ședința publică. Dacă anticipați că vor avea loc demonstrații publice, trebuie să luați măsurile adecvate.
- În ziua respectivă, asigurați-vă din timp că locul de adunare este pregătit. Publicul trebuie să fie așezat ca la teatru, cu intervale de trecere, ca și la conferința de presă.
- La ședință poate participa și presa. Se va pregăti un loc special, lângă șirul principal de scaune, destinat presei și marcat ca atare, și se va pregăti o notă informativă.
- Eventualele note informative pe care proprietarul proiectului dorește să le distribuie publicului trebuie reproduse și oferite fiecărui participant, după ce membrii asistenței s-au înregistrat la intrare.
- Se vor lua măsuri pentru redactarea procesului verbal al ședinței. În plus, ședința se va înregistra pe casetă video sau audio, pentru viitoare referiri la aceasta.
- Se va monta în sală și o cutie de carton sau o urnă, în care participanții să-și poată introduce comentariile pe care le consideră demne de reținut.
- După ședință:
 1. Procesul verbal al ședinței va fi pus la dispoziția publicului, împreună cu planurile proiectului.
 2. Toate comentariile scrise primite la ședință se procesează conform procedurilor.

2.4.11. Site-ul Internet

2.4.11.1. Crearea unui site internet

Website-ul a devenit un instrument esențial. Iată câteva reguli simple pentru ca acesta să fie eficient:

1. Să răspundă nevoii de informare

Mai întâi de toate, un site trebuie să încerce să satisfacă nevoia de informații a grupurilor-țintă care îl utilizează. În principiu, toată lumea are acces la Internet, dar în realitate, doar o mică parte din populație îl folosește.

Concluzie: Internetul nu este încă un instrument pentru publicul larg.

Beneficiarii potențiali, pe de altă parte, – și, în special, asociațiile care îi reprezintă – folosesc tot mai des Internetul, atât ca utilizatori cât și ca producători și distribuitori de informații.

2. Concepeți un conținut bine structurat

Structura site-ului trebuie să permită celor care îl accesează să obțină rapid informațiile pe care le caută. Este, deci, crucial să Țineți cont de profilul și de așteptările acestora. Toți producătorii de informații care folosesc aceeași rețea trebuie să-și coordoneze eforturile și să creeze un produs bine structurat și ușor de folosit. Pentru a economisi timp, aceștia pot studia exemplele de site-uri deja create.

3. Dezvoltați site-ul

Spre deosebire de o publicație, un website oferă ocazii nelimitate de a i se îmbunătăți conținutul. Succesul lui depinde de:

- Frecvența cu care este actualizat,
- Ținerea permanentă a acestuia,
- Accesibilitatea lui, mai ales pentru utilizatorii cu echipamente uzate moral.

Website-ul este instrumentul ideal de furnizare a detaliilor despre modul în care se folosesc fondurile unui program, o situație care se schimbă continuu. Website-ul poate oferi exemple de proiecte, oferind avantajul major că promotorii proiectului pot să includă ei înșiși pe site informațiile respective. În acest caz însă, administratorul site-ului trebuie să controleze cu atenție și permanent calitatea conținutului adăugat.

4. Scrieți ca pentru novici

Internetul facilitează accesul la texte oficiale aprobate de proprietarul site-ului. Totuși, în majoritatea cazurilor, aceste documente sunt înțelese doar de specialiști, adică de funcționari ai administrației publice, obișnuiți cu limbajul specific în care sunt redactate textele. Pentru a stârni și interesul celor nespecializați în domeniu, scrieți rezumate ale documentelor oficiale, într-un limbaj cu care aceștia sunt familiari.

Înainte de a prezenta un text on-line, un test adresat posibililor cititori vă poate ajuta să verificați reacția acestora și să aflați astfel dacă textul le va comunica efectiv ceva. Câteva imagini bine alese pot facilita înțelegerea, în timp ce animația decorativă încetinește conectarea utilizatorului și descurajează navigarea pe Internet.

5. Complementaritatea

Website-urile trebuie să facă parte integrantă din strategia de comunicare. Un exemplu simplu:

Un pliant informativ, conținând mai multe detalii, se poate comanda de pe un website.

2.4.11.2. "Zona presei" pe site-ul Internet

Presa dorește informații "personalizate". Este, de aceea, recomandabil să creați un spațiu pe site-ul Internet, rezervat jurnaliștilor, accesibil direct de pe prima pagină, printr-un simplu "click".

Abordare personalizată

Jurnaliștii sunt extrem de importanți. Ei caută informații concrete, adică:

- **Rapide:** să poată găsi foarte rapid informația căutată.
- **Actualizate:** informația datată este deja veche
- **Clare:** având atât de puțin timp la dispoziție, jurnalistul va da prioritate informației pe care o poate folosi fără să mai lucreze prea mult la ea.
- **La obiect:** jurnalistul publică informația dacă aceasta corespunde intereselor sale și ale cititorului, ascultătorului sau spectatorilor săi.
- **Concrete:** jurnalistul caută fapte, declarații personale și întâmplări care emoționează publicul.

Conținut

Această "zonă a presei" trebuie să ofere un minimum de materiale de bază:

- Comunicate de presă, aranjate în ordinea apariției, începând cu cel mai recent și terminând cu cel mai vechi.

- O descriere a bunelor practici în domeniul managementului de programe, precum și proiecte reușite.
- Fotografii cu proiectele respective.
- Documente care explică clar în ce constau diversele programe, ex. Programul Phare ESC, implicarea autorităților naționale, regionale și locale în gestionarea fondurilor.
- Legături către alte site-uri.
- Persoane de contact, pentru informații suplimentare

2.5. Lucrul cu presa

2.5.1. Principii generale

- **Păstrarea relațiilor este baza unei bune colaborări cu presa.**
- **Faceți în așa fel încât să-i cunoașteți pe jurnaliști.**
- **Țineți minte: Nu aveți nici un fel de drept la spațiu în presă sau la mediatizare, ci depinde de dv. să demonstrați că aveți un mesaj care merită atenția presei.**
- **Cunoașteți-vă partenerul de dialog, dacă este vorba de un jurnalist din presa locală sau din presa națională, ce anume caută să afle și pentru ce public scrie – publicații de largă circulație, ziare de scandal, presa audiovizuală.**
- **Fiți deschis, pozitiv, nu vorbiți de sus cu jurnaliștii și nu vă arătați dezaprobarea față de ceea ce fac, indiferent de ce scriu și indiferent de ce anume credeți despre părerile lor – altfel, veți avea întotdeauna de pierdut.**
- **Mesajul pe care încercați să-l transmiteți trebuie să aibă substanță. Trebuie să cunoașteți bine subiectul și modul în care s-a stabilit că se va aborda acesta.**
- **Spuneți ceva care este de “interes uman”, o întâmplare care să capteze interesul oamenilor.**
- **Fiți informat – fiți atent la tot ce are legătură cu subiectul pe care urmează să-l tratați.**
- **Ajutați-i pe jurnaliști cu informații de care au nevoie, chiar când nu doriți nimic în schimb.**
- **Ușurați sarcina jurnaliștilor, punctați și rezumați comunicatele de presă. Scrieți textul și răspunsurile clar și simplu.**
- **Furnizați-le fotografii pertinente – despre diverse evenimente – și nu uitați că o fotografie bună face cât o mie de cuvinte.**
- **Asigurați-vă că știți care sunt termenele limită și respectați-le întotdeauna!**
- **Terminologie.**

1. Cu titlu oficial: răspunderea vă revine în exclusivitate

2. **Cu titlu neoficial: nu aveți nici o răspundere, însă gândiți-vă bine înainte de a spune ceva cu titlu neoficial unui jurnalist, iar, dacă aveți dubii, nu faceți afirmații!**
3. **Scurtă concluzie – o propoziție sau frază, care rezumă mesajul dvs. în câteva cuvinte ușor de înțeles și care captează atenția audienței căreia i se adresează.**
4. **În pragul ușii – este situația când un jurnalist vă surprinde undeva, fără a vă anunța, și vă pune, de regulă, întrebări la care nu sunteți pregătit să răspundeți.**

2.5.2. Instrucțiuni pentru responsabilii pentru relația cu mass-media

Aveți grijă ca jurnaliștii să vă poată contacta, fie pe dv personal fie pe un alt membru al echipei de la biroul de presă, în orice moment al zilei, și răspundeți întotdeauna la mesajele lor, chiar și când nu aveți prea multe de spus. Jurnaliștii lucrează cu termene precise și trebuie să știe exact dacă le puteți sau nu oferi un subiect.

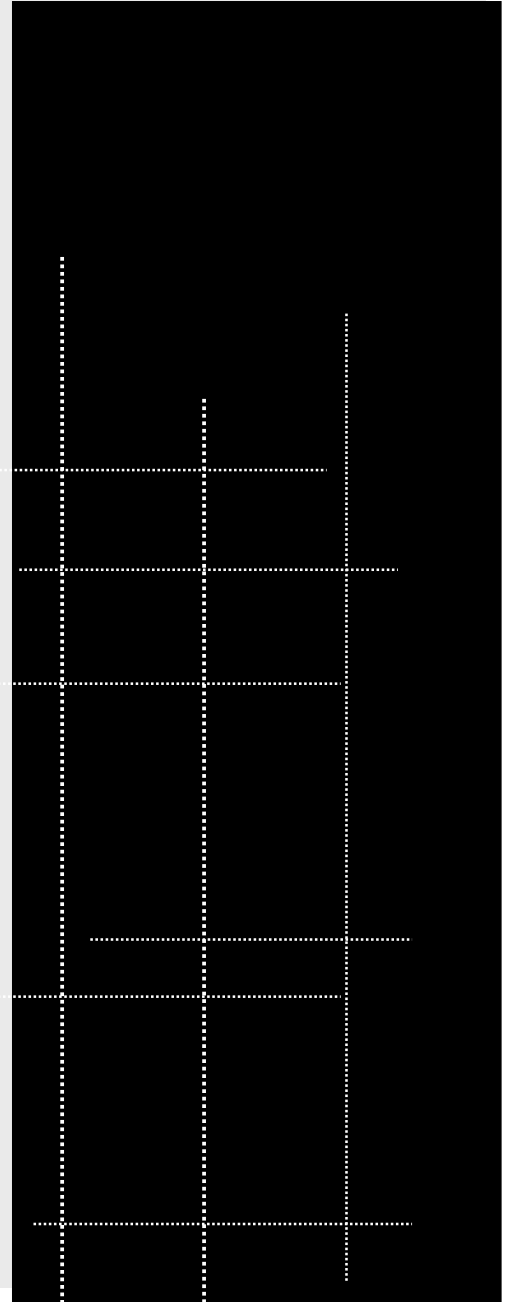
1. **Fiți receptiv și îndatoritor.** Spuneți atât cât puteți spune. Astfel, veți crea impresia de credibilitate și acesta constituie atuul dv cel mai puternic.
2. **Nu evitați niciodată o întrebare** și nu refuzați să răspundeți. Dacă nu aveți un răspuns direct, spuneți-o și motivați afirmația. Dacă nu știți răspunsul, recunoașteți deschis acest lucru.
3. **Nu mințiți!** Minciuna vă distruge credibilitatea pe viitor. Dacă faceți o greșeală, corectați-o cât mai repede cu putință.
4. **Nu vă arătați preferințele.** Acesta este modul cel mai rapid de a vă face dușmani.
5. **Înțelegeți jurnaliștii și problemele acestora,** mai ales nevoia lor de a găsi subiecte.
6. Amintiți-vă mereu că **informația nu este totuna cu știrea.** Așadar, producerea știrilor este singura speranță pe care o aveți de a transmite informații.
7. **Nu dați vina pe jurnaliști** când distorsionează povestea. Numai în cazul minciunilor spuse deliberat merită să faceți vâlvă.
8. Nu uitați că tot ce spuneți se va afla, într-un fel sau altul.

2.5.3. Câteva principii de bază în relația cu presa

1. **Identificați caracteristicile presei pe care o aveți în vedere, înregistrați-o și monitorizați continuu evoluțiile din punctul de vedere al structurii audienței, (vârstă, educație, funcție socială, apartenență politică sau socială etc.)**
2. **Monitorizați, de asemenea, subiectele de interes și specializare ale jurnaliștilor.**
3. **Unghiul de abordare al presei trebuie clar înțeles.**
4. **Când furnizați informații presei trebuie să țineți cont de valorile și de unghiul de abordare a acesteia.**
5. **Trebuie să cunoașteți durata și termenele de producție ale presei individuale.**
6. **Identificați procesul decizional din cadrul presei și fiți atenți la ‘portari’.**
7. **Nu uitați să furnizați jurnaliștilor și presei pe care o alegeți informații sau acces la informare pentru a-i ajuta să înțeleagă sau să trateze mai bine un subiect.**
8. **Creați un sistem prin care să reacționați adecvat la rapoartele false, care să includă și opțiunea de a nu reacționa în nici un fel.**
9. **Creați un sistem de instruire în intervievarea de presă, pentru acei membri ai conducerii organizației dv care considerați că au nevoie de o astfel de pregătire.**
10. **Stabiliți un sistem de instruire și reinstruire tehnică a personalului care se ocupă cu comunicarea, plus un plan de avansare în carieră a acestora.**

Capitolul

3



3. ECHIPA DE COMUNICARE

Înființați un Departament de Comunicare specializat, care să deservească toate organizațiile care au legătură cu Integrarea în UE și Finanțarea UE din România, de preferință la nivel central. Acest departament va răspunde de coordonarea comunicării interne și externe și de informarea publicului la toate nivelurile.

Numiți un purtător de cuvânt oficial, o persoană pe care presa o respectă și în care are încredere. Acesta va deveni imaginea publică a organizației, prin care se vor canaliza toate răspunsurile la întrebările presei.

3.1. Personalul departamentului de comunicare

Directorul de comunicare: răspunde în general de Comunicarea Organizației cu publicul. Gestionează comunicarea informației și fluxul informațional.

Purtătorul de cuvânt: este mandatat să vorbească în numele organizației pe care o reprezintă. Este primul punct de contact cu presa și răspunde de furnizarea acelor informații care pot fi difuzate ulterior de presă.

Ofițerul de comunicare: membru al conducerii, care răspunde de comunicarea și/sau coordonarea informațiilor. Un astfel de ofițer trebuie să existe în toate birourile administrațiilor, autorităților și agențiilor locale.

Responsabili pentru comunicarea cu mass-media: au datoria de a se ocupa de problemele curente legate de presă și de a ține legătura cu ofițerii de comunicare de la toate nivelurile.

Consultanți pe probleme de comunicare: sunt acele persoane care îi consiliază pe anumiți membri ai Guvernului și ai Parlamentului, pe o temă anume, cum ar fi integrarea în UE și Finanțarea acordată de UE. Acești consilieri cunosc foarte bine subiectul și provin, în multe cazuri, din comunitatea științifică, sunt capabili să creeze rețele la nivel înalt și să discute cu autoritățile.

Multe guverne occidentale angajează astfel de “Consilieri speciali”. Aceștia au un fler deosebit în a prezenta politicile de o manieră ușor de asimilat și în a convinge opinia publică să susțină cauza pe care ei o promovează. Ca atare, acești consultanți la nivel înalt sunt numiți, adeseori, “Doctori cosmeticieni”.

3.2. Comunicarea în echipă

Managementul de la toate nivelurile trebuie să lucreze ca o echipă. Membrii conducerii organizației (reprezentată de birourile executive, consiliile de administrație, etc.) obișnuiesc să se întâlnească și să comunice regulat. Însă, adeseori, calitatea comunicării în ambele direcții lasă de dorit la anumite niveluri și pe măsură ce coborâm la nivelurile ierarhice inferioare.

O astfel de situație s-a constatat în România, în cadrul structurii de dezvoltare regională, în urma unui studiu la scară națională finalizat în octombrie 2003, care a implicat agențiile de implementare și potențialii solicitanți de credite nerambursabile din subprogramul ESC.

Dacă fluxul informației nu curge constant, atunci unii oameni nu vor fi informați complet, iar dacă un departament dintr-o organizație nu comunică cu celelalte departamente, aceasta poate provoca confuzii sau pierderi de resurse.

Sunt necesare o serie de ședințe de comunicare regulate, organizate de ofițerii de comunicare de la toate nivelurile, pentru a monitoriza progresele înregistrate în fiecare departament al autorității sau agenției în cauză, pe o perioadă dată (de obicei, o dată sau de două ori pe săptămână). Departamentul de Comunicare trebuie să acționeze ca pion de legătură între diversele niveluri, comunicând informațiile-cheie din cadrul ședinței, în sus și în jos, la toate nivelurile ierarhice.

Aceste ședințe:

- Trebuie să fie scurte.
- Fiecare participant trebuie să prezinte în 2-3 minute activitățile departamentului său în săptămâna care a trecut și pe cele din săptămâna următoare.
- Se va aloca timp pentru discutarea eventualelor probleme constatate cu ocazia ședinței.
- Ofițerul de comunicare va prezenta pe scurt punctele importante raportate și stabilite la ședință.
- Ofițerul de comunicare va prezenta în ședință și rapoartele primite de Departamentul de Comunicare, de la ședințele similare ținute la alte niveluri ale organizației.

Adeseori, Departamentul de comunicare trimite prin e-mail, tuturor ofițerilor de comunicare, toate informațiile relevante pe care le-a centralizat, la o oră și o dată prestabilite, iar autoritățile locale și agențiile asociate trimit informația înapoi, la centru, respectând aceleași coordonate temporale. Această practică devine, foarte repede, rutină.

Departamentul de comunicare se va dezvolta cu timpul și se va putea diviza în cel puțin două, eventual în trei, patru echipe conduse, fiecare, de un șef. Prima subdiviziune este de Comunicare generală și se va ocupa de comunicarea internă și

comunicarea externă. A doua subdiviziune este Serviciul de presă, și se va ocupa de comunicarea cu presa. Celelalte echipe pot fi echipa de investigație – alcătuită din cei care culeg informații pentru Comunicatori, și echipa de Comunicare externă, care va organiza evenimentele mai importante ale organizației.

3.3. Principiile de bază ale conducerii echipei

- **A te ocupa de oamenii cu care lucrezi și a-i coordona este o abilitate de preț. Dacă credeți că o aveți sau că o puteți dobândi – folosiți-o.**
- **Punctul de plecare în comunicarea cu echipa dvs. este să vă cunoașteți oamenii – și aceasta presupune efort.**
- **Cunoașteți-va efectiv oamenii; plimbați-vă printre ei!**
- **Trebuie să puneți preț pe oameni. Întrebați-vă : sunt oare eficienți? sunt încadrați în funcția potrivită? le sunt satisfăcute ambițiile? sunt fericiți la serviciu? se înțeleg cu ceilalți?**
- **Conduceți echipa prin puterea exemplului!**
- **Suportul oferit echipei (oricare ar fi activitatea care trebuie dusă la bun sfârșit) este foarte important.**
- **Motivați-vă echipa! Cereți oamenilor să îndeplinească pe rând sarcini simple, mulțumiți-le dacă le îndeplinesc cum trebuie și asigurați-i că s-au descurcat bine.**

3.4. Informare

- **Informați bine, întotdeauna, pe toată lumea. Nu puteți acuza pe cineva că nu și-a făcut treaba cum trebuie, dacă nu l-ați informat corect și nu ați verificat că a înțeles.**
- **A informa și a mulțumi oamenilor după ce aceștia și-au îndeplinit sarcinile, sunt două condiții la fel de importante.**

3.5. Gestionarea timpului

Gestionarea timpului este o abilitate esențială de care ar trebui să dea dovadă ofițerii de presă, ofițerii de informare și consultanții în comunicare. Nici un alt talent sau instrument nu vă poate ajuta să vă gestionați timpul mai bine, însă dacă veți încerca să vă perfecționați în acest sens, pe diverse căi, veți avea mai multe satisfacții și un mai mare succes în carieră.

Stabilirea priorităților în tot ceea ce întreprindeți și identificarea celor mai importante activități și a sarcinilor-cheie aferente acestora constituie baza de pornire.

În gestionarea eficientă a timpului dv, începeți astfel :

1. Clarificați-vă ce aveți de făcut și ce rol aveți de îndeplinit:

- Care vă sunt obiectivele și prioritățile?
- Rolul dv se suprapune cu rolul altcuiva?
- Care este scopul misiunii dv?
- Ce se așteaptă de la dv?
- Încercați să descrieți, într-o singură propoziție, ceea ce aveți de făcut după care identificați principalele domenii în care aveți de acționat și activitățile-cheie pe care le implică fiecare domeniu.

2. Stabiliți-vă prioritățile:-

- În ce ordine veți îndeplini sarcinile?
- Cât timp vă ia fiecare sarcină?
- Care sunt sarcinile mai importante?

3. Eșalonați-vă/structurați-vă timpul. Folosiți:

- Liste
- Jurnale
- Programe de calculator
- Grafice de perete
- Agende personale

Sfaturi utile pentru gestionarea eficientă a timpului

- **Graficele de planificare săptămânală**, cu liste cuprinzând activitățile pe fiecare zi, s-au dovedit deosebit de utile în gestionarea timpului. Se poate folosi și un sistem A D minus. Acesta este un sistem foarte simplu de folosit. Luați o foaie de hârtie pe care treceți zilele, săptămânile și lunile anului, în ordine descrescătoare, scăzând zilele, săptămânile și lunile din obiectivele dv finale. Faceți acest plan pe calculator, imprimați-l și atârnați-l pe perete, astfel încât să vedeți, dintr-o privire, în ce stadiu vă aflați exact.
- Concentrați-vă pe activitățile de pe urma cărora veți avea de beneficiat, nu pe cele urgente.

- **Unul dintre cele mai grele lucruri este să estimați durata activităților. Încercați să țineți un jurnal, să vedeți cât timp vă ia în realitate să faceți ceva.** Fiți realist când estimați timpul necesar unei activități, iar dacă cineva vine la dv cu o problemă, ajutați-l, dar nu spuneți “lasă, că mă ocup eu”.

- Delegarea sarcinilor este un element crucial al gestionării timpului. Nu puteți face totul singur. Identificați-vă prioritățile. Recunoașteți meritele celorlalți. Entuziasmați-i pe ceilalți de importanța sarcinii la care lucrați. Recurgeți la ajutoare din afară, dacă este cazul. Mulțumiți întotdeauna tuturor pentru contribuția lor, fie ea mare sau mică.
- De ce este delegarea importantă? Pentru că vă permite să vă concentrați pe activitățile importante; pentru că îi ajută pe începători să se perfecționeze; și pentru că, uneori, alții se descurcă mai bine decât dv.
- De ce nu delegă oamenii sarcinile? Deoarece nu sunt capabili/ nu doresc să o facă; pentru că le place să facă anumite lucruri; sau pentru că sunt convinși că este mai sigur “să faci totul cu mâna ta.”
- Ce sarcini se delegă? Sarcinile de rutină, munci complete/integrale, lucruri pe care alții le fac mai bine sau mai ieftin.
- Când delegați o sarcină, explicați rezultatele pe care le așteptați. Fixați un termen de execuție. Investiți timp în explicațiile premergătoare procesului. Acceptați numai sarcinile care au fost îndeplinite în totalitate.

- **Una din barierele cele mai mari în gestionarea eficientă a timpului este amânarea.** Oamenii amână să facă un lucru pentru că: nu-l găsesc interesant, îl consideră prea dificil, nu știu de unde să înceapă. O modalitate de a rezolva această problemă este de a vă uita pe lista cu activitățile zilnice (‘to do list’) și a începe cu cea mai dificilă.

3.6. Rolul de Instructor

Câteva indicații utile:

- **Oamenii învață numai dacă vor să învețe.**
- **Învață cel mai bine exersând și discutând despre cele învățate.**
- **Învață cel mai bine într-un climat informal și destins.**
- **Oamenii au nevoie de stimuli noi la fiecare 10 minute – așa că diversificați frecvent metodele de predare.**

Și - MAI ALES – oamenii învață lucrurile prin repetare – studiile arată că, dacă o persoană aude ceva o singură dată, există șanse de 10% să și-l reamintească un an mai târziu, dar dacă îl aude de 5 ori, șansa de a și-l reaminti este de 90%.

- Unele persoane învață anumite lucruri mai repede decât alții.
- Ne amintim primul lucru pe care ni-l spune cineva.
- Ne amintim lucruri pe care le repetăm sau recapitulăm.
- Ne amintim lucrurile neobișnuite, extraordinare sau uimitoare.
- Ne amintim lucruri care au legătură între ele.
- Ne amintim ultimul lucru pe care ni l-a spus cineva. .

Pentru diversificarea predării, trebuie să apelăm la diferiți stimuli:

- **Vizuali – imagini, diagrame, grafice, hărți.**
- **Auditivi – cuvinte, muzică, discuții.**
- **Emoționali – inclusiv reacții emoționale ca durere, mânie etc.**

Condițiile ideale de predare includ: -

- **Echipament audivizual corespunzător**
- **O sală suficient de mare**
- **Confort – scaune, mese etc.**
- **Condiții bune de scris**
- **Temperatura camerei de aprox. 18C**
- **Aerisire corespunzătoare**
- **Cafea și gustări**
- **Lumină naturală**
- **Structura standard a predării: -**
- **Explicație**
- **Demonstrație**
- **Exerciții**
- **Îndrumare și corectare**

- **La fiecare etapă, alocăți timp suficient pentru întrebări și răspunsuri. În plus, dacă timpul nu vă permite, rugați participanții să-și noteze întrebările pe care le mai au, pentru a le discuta după curs sau în etapa de evaluare.**

- **Începeți prin a ‘sparge gheața’. De exemplu, întrebați cursanții cu ce se ocupă și ce anume speră să învețe din curs.**
- **Vocea dvs. este instrumentul didactic cel mai important: -**
- **Vorbiți ca să fiți auziți de cei din fundul sălii de curs**
- **Schimbați tonalitatea vocii**
- **Vorbiți cu emfază și teatral**
- **Repetăți frazele-cheie**
- **Modificați pe parcurs viteza discursului (repede, atunci când vreți să animați cursanții, rar, când vreți să subliniați o idee și să țineți auditoriul ,sub control’)**
- **Evitați manierismele ca-**
- **Jocul cu diverse obiecte (pix, monede, etc.).**
- **Mersul agitat, de colo-colo,**
- **Ticurile verbale.**
- **Închideți telefonul mobil și cereți același lucru și cursanților**
- **Atrageți toți cursanții în discuție.**

10 sfaturi practice pentru instructori

- 1. Nu vă limitați doar la a spunedemonstrați!**
- 2. Folosiți-vă notițele ca pe niște notițe, nu ca pe un scenariu**
- 3. Ca instructor, trebuie să oferiți un spectacol**
- 4. Folosiți limbajul trupului, pentru a sublinia punctele-cheie**
- 5. Folosiți-vă de tonul vocii pentru a adăuga importanță celor spuse**
- 6. Faceți pauze teatrale, pentru mai mult efect**
- 7. Faceți glume, dacă puteți**
- 8. Păstrați-vă în permanentă entuziasmul**
- 9. Faceți lecția cât de simplă posibil**
- 10. Priviți în ochii persoanelor cu care vorbiți**

3.7. Ședințe eficiente

Sunt multe feluri de ședințe, însă toate au un scop, presupun comunicarea între oameni și au un conducător, cunoscut cu numele de Președinte. Organizatorul, care este, în cele mai dese cazuri, secretarul ședinței, trebuie să colaboreze strâns cu Președintele pe parcursul întregului proces. Dacă un grup de oameni se întrunește pentru prima dată, ședința va începe cu numirea Președintelui.

Înainte de planificarea unei ședințe, se va stabili scopul acesteia și se va decide dacă scopul va putea fi atins sau nu prin organizarea ședinței.

Instrucțiuni pas-cu-pas pentru o ședință reușită:

1. Stabiliți data. Dacă ședința este una dintr-un șir de ședințe periodice, atunci data acesteia va fi fost fixată cu ocazia ședinței anterioare.
2. Rezervați o sală confortabilă, convenabilă și fără aparate care întrerup dezbaterile (telefoane, de exemplu). Participanții vor fi așezați astfel ca toată lumea să se vadă și să audă. Dacă sunt puțini participanți, se recomandă mesele rotunde, dacă nu, este de preferat dispunerea participanților ca în sala de teatru.
3. Împreună cu Președintele, se va decide asupra punctelor de pe Ordinea de zi.
4. Se întocmește Ordinea de zi și se trimite participanților, cu suficient timp înainte.

Model tip de convocare la ședință

Subiectul : Ședința agențiilor de implementare a proiectelor mari de infrastructură regională

Stimate XXXXX,

Vă invităm prin prezenta să participați la ședința Comitetului Organizatoric al Proiectelor de infrastructură regională, care va avea loc în Sala 403 a Ministerului Integrării Europene joi, 8 iunie, orele 14:00. În cazul în care nu puteți participa, vă rugăm să faceți comentarii pe marginea punctelor de pe ordine de zi a ședinței, inclusiv mai jos.

Ordinea de zi

1. Cuvântul de deschidere al Președintelui
2. Procesul verbal al ultimei ședințe
3. Probleme decurgând din procesul verbal
4. EIAs – Implementarea Exercițiilor de consultare publică
5. Monitorizarea fondurilor proiectelor
6. Legislația română care trebuie respectată și coroborată cu Liniile Directoare
7. Alte probleme
8. Data, ora și locul ședinței următoare

Cu stimă

*Maria Popescu
Secretar*

3.8. Gestionarea schimbării

Schimbarea implică mișcarea din poziția actuală, trecând printr-o perioadă de tranziție, înspre poziția către care se tinde. Multe lucruri antrenează schimbarea: dezvoltarea, tehnologia, concurența, presiunea exercitată de costuri, schimbarea conducerii, evenimentele politice, sociale, privatizarea etc. Dacă schimbarea trebuie introdusă treptat, ea va implica modificări – mișcarea oamenilor, modificarea culturii organizației și mutații în devotamentul membrilor acesteia. Aceasta înseamnă că anumite lucruri care permit organizației să funcționeze, precum și comportamentul acesteia, vor trebui să se schimbe.

Gestionarea schimbărilor organizatorice majore se poate face în mai multe feluri. Modalitățile tradiționale sunt:-

- **Reactivă – reacționând în ultimul moment, de regulă prea târziu**
- **Proactivă – recunoscând nevoia de schimbare și posibilitatea ca schimbarea să devină constantă.**

Gestionarea schimbării poate implica o mulțime de aspecte: modul de muncă, stilul clădirilor și birourilor, codul vestimentar, felul de a fi al angajaților, atitudinile lor, istoricul organizației, misiunea acesteia, stilul managementului.

Decalogul schimbării

- 1. Analizați dacă schimbarea este necesară**
- 2. Ajungeți la o viziune comună**
- 3. Faceți o analiză critică a trecutului**
- 4. Invocați urgența**
- 5. Numiți un lider puternic**
- 6. Asigurați-vă că proiectul are finanțarea necesară**
- 7. Întocmiți un plan**
- 8. Creați structurile necesare**
- 9. Comunicați și implicați pe toată lumea**
- 10. Acționați!**
- 11. Crucial pentru succesul inițiativei dvs. este să aveți o persoană cu experiență, care să vă susțină cauza și să contracareze rezistența distructivă.**

Există câteva secrete ale reușitei gestionării/introducerii schimbării:

- **Recunoașteți că schimbarea este foarte dificilă**
- **Cu cât veți dori să schimbați mai multe, cu atât va fi mai greu**
- **Formați-vă o viziune clară pentru viitor**
- **Fiți realist**
- **Întocmiți-vă o foaie clară de parcurs**
- **Construiți un curent de opinie favorabil noului**
- **Câștigați adeziunea câtorva oameni-cheie**
- **Comunicați, comunicați și iar comunicați.**
- **Barierile în calea schimbării includ:**
 1. **Opoziția angajaților**
 2. **Marile schimbări în cultura organizației**
 3. **Comunicarea insuficientă**
 4. **Lipsa de implicare din partea conducerii**
 5. **Scăderea entuziasmului**
 6. **Nepriceperea în a face schimbări**
- **Oamenii reacționează negativ la schimbare deoarece:**
 1. **Sunt amenințați de schimbare**
 2. **Se simt amenințați de schimbare**
 3. **Pur și simplu nu-i văd rostul**
 4. **Consideră că lucrurile merg bine așa cum sunt**

Oamenii reacționează, adeseori, la schimbare, în 3 etape:

1. **sfidează**
2. **se supun**
3. **se raliază**

3.9. Consultanța și rolul consultantului

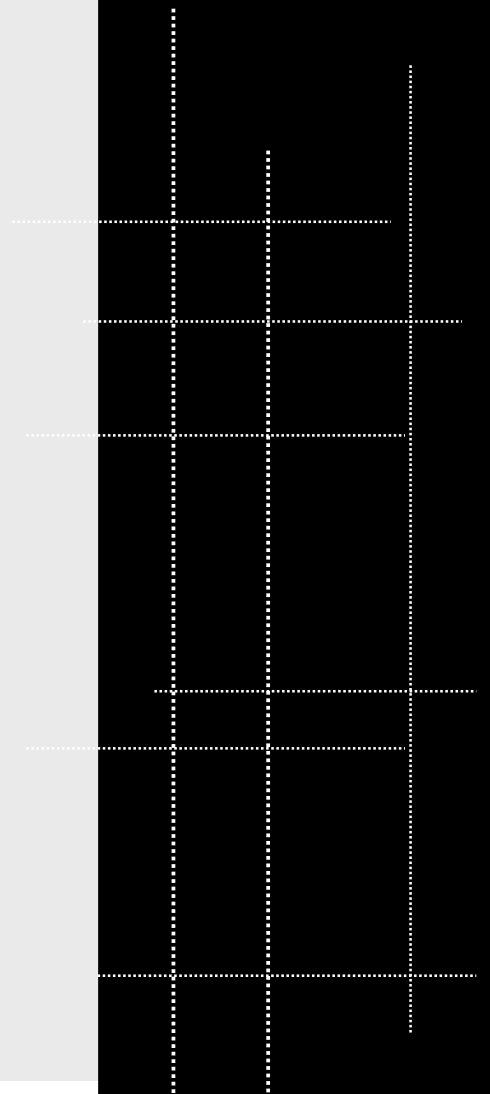
Firmele de consultanță oferă servicii de consiliere organizațiilor. Ele stabilesc și implementează în acord cu clientul strategia de comunicare a organizației cu publicul său.. Firmele de consultanță cu experiență și portofoliu important de clienți au un ochi obiectiv asupra acțiunilor organizației. În majoritatea cazurilor, ele sunt specializate în domenii ca: identitatea companiei, relația presă-media, relații

financiare sau industriale. Consultantul poate fi intern sau extern, în funcție de necesități și de bugetul organizației care îl angajează.

Marele avantaj al consultantului extern este că, nefăcând parte din organizație, nu poate fi influențat. El este un specialist, astfel că se simte confortabil în prezența presei, a clienților, a publicului. El poate câștiga încrederea clienților, prin avizul pe care îl dă în calitate de terță parte. Pentru că este bine instruit și calificat, se bucură de respectul managerilor și al departamentelor. Pe de altă parte însă, un consultant intern cunoaște mai bine organizația, are experiență în domeniul de activitate al acesteia și poate obține rapid informații sigure. Cooperarea între consultantul intern și cel extern este o bază importantă pentru realizarea unei comunicări reușite.

Capitolul

4



4. SERVICIUL DE RELAȚII CU CLIEȚII

4.1. Importanța unui bun serviciu de relații cu clienții

Industria din sectorul privat, care aveau contact imediat cu clienții care plăteau, ca, de exemplu, cele din sectorul comercial, hotelier, transport, divertisment, au fost primele care au realizat cât de important este să ai un serviciu eficient de relații cu clienții. Astăzi, în multe țări, în majoritatea domeniilor din sectorul public există programe de deservire a clienților și personal instruit în acest scop. Organizațiile publice au datoriat de a-și îmbunătăți performanțele în ceea ce privește serviciul de relații cu clienții.

În cazul MIE și al ADR-urilor, Clientul este definit ca publicul intern și extern al MIE și al ADR, respectiv toți cei care beneficiază de serviciile acestor instituții. În practică, Client înseamnă fiecare cetățean din România.

Ideea că cetățenii sunt clienți care trebuie atent serviți, se regăsește în toate Reformele Sectorului Public contemporane. Clientul stă la baza modernizării managementului în Sectorul Public.

În Occident, a existat o cerere mare din partea publicului de a avea Instituții Publice de încredere și ușor accesibile. Furnizorii de servicii din domeniul public sunt obligați să satisfacă nevoile și așteptările clienților, care - la rândul lor - pot exercita aceeași influență ca și angajații într-o societate comercială. Multe instituții publice obișnuiesc să afișeze, în spațiile publice, panouri care vorbesc despre dorința lor de a fi în slujba cetățeanului.

4.2. C.A.R.E. (GRIJĂ)

CARE este un cuvânt important pentru serviciul de relații cu clienții. Dacă organizația se îngrijește de bunăstarea angajaților săi, pune preț pe aportul acestora în organizație și le asigură instruire și instrumentele de care au nevoie, aceștia au resursele și stimulentele de a se îngriji cât mai bine de clienți și nu numai de a-și face pur și simplu treaba. Dacă toți angajații înțeleg obiectivele și misiunea organizației pentru care muncesc, aceasta îi va ajuta să comunice mai îndeaproape cu clientul.

CARE este și un acronim pentru acele componente care permit personalului să ofere un serviciu eficient de relații cu clienții, respectiv:

- **Competență**
- **Atitudine**
- **Resurse**
- **Empatie**

Competența – Clientul trebuie să creadă în competența organizației și a angajaților ei - îi place să știe că se află “pe mâini sigure”. Toți cei care lucrează pentru organizație trebuie să aibă un minimum de cunoștințe despre cum funcționează organizația și despre serviciile pe care le oferă aceasta. Aceste cunoștințe trebuie folosite cu discreție, pentru a dovedi clientului competența reală a angajatului și nu pentru a-l face să se simtă inferior.

Atitudine – Atitudinea potrivită este aceea de a recunoaște importanța clientului pentru bunul mers al organizației.

Resurse – Personalul trebuie să aibă acces la informații generale, care pot fi transmise clienților, și la informațiile despre contribuabili, la care au acces prin intermediul tehnologiei de care dispun. Timpul este, de asemenea, o resursă prețioasă. Managementul trebuie să aloce personalului timp suficient pentru a putea acorda atenție fiecărui client în parte.

Empatie înseamnă înțelegere – O bună relație se formează atunci când angajații se pun în situația clientului și înțeleg cum se simte acesta. Angajații trebuie să identifice nevoile, aspirațiile și frustrările clientului.

4.3. Sfaturi pentru ca relațiile cu clienții să fie eficiente

Un bun serviciu de relații cu clienții ține, în proporție de 50%, de bunul simț, însă organizația și personalul trebuie să facă un efort special dacă vor să ofere acest serviciu. Și nu trebuie să uite niciodată acest lucru.

- **Ascultați-vă clienții și aflați ce doresc.**
- **Clienții nu au dreptate întotdeauna, dar modul în care le spuneți că greșesc, contează foarte mult.**
- **Tratați clienții interni ca și pe cei externi.**
- **Primiți cu interes reclamațiile.**
- **Clienții nemulțumiți tind să vorbească mai multor persoane despre experiența lor decât cei mulțumiți.**

În cazul instituțiilor publice din România:

Ministerele, consiliile și municipalitățile trebuie să se asigure că personalul din linia întâi, adică cei care se ocupă de beneficiari și de public în fiecare zi, dispun de toate instrumentele de care au nevoie pentru a putea presta un serviciu de relații cu clienții de calitate:

1. Un sistem eficient de comunicare internă, care asigură informarea permanentă a tuturor angajaților, astfel ca aceștia să fie la curent cu toate acțiunile și schimbările survenite, înainte de a fi interogați de client.
2. O tehnologie care permite angajaților să răspundă rapid întrebărilor clientului.
3. Instruire în exploatarea la maximum a tehnologiei pe care o au la dispoziție.
4. Ghiduri de informare pe probleme specifice legate de Finanțarea UE, de exemplu, fișe informative despre modul de a obține finanțarea unor proiecte de care urmează să beneficieze cetățenii din zona respectivă, cum ar fi proiecte de consolidare a coeziunii sociale sau de infrastructură; informații pe care clienții potențiali să le poată lua cu ei, spre a se documenta în viitor.
5. Organizarea unui seminar despre Tehnica Relațiilor cu Clienții.
6. Dorința sinceră a autorității de stat de face ca limbajul trupului organizației, adică mediul în care este deservit clientul, să fie cât mai agreabil posibil.

Detalii care contează în deservirea clienților:

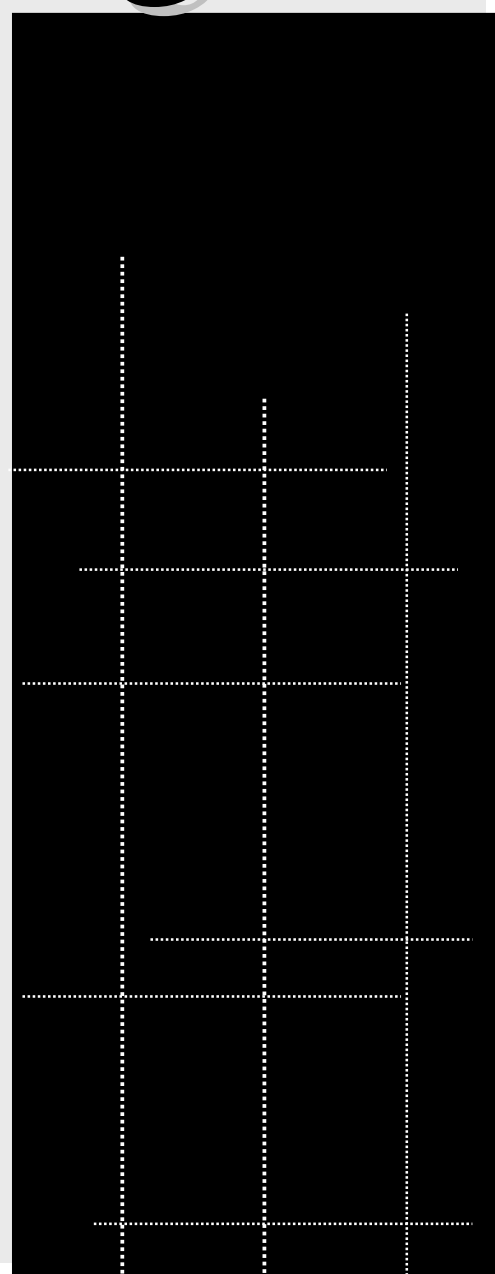
- **Limbajul trupului** – Un angajat constată, de obicei, destul de repede, în ce dispoziție se află clientul, observând limbajul trupului acestuia. Clientul, și el, simte imediat dacă angajatul respectiv este interesat sau nu de întrebarea lui.
- **Limbajul trupului organizației** – se referă la întreaga atmosferă pe care o creează organizația, în speță aspectul și dotările existente în zonele destinate accesului public: scaunele din sala de așteptare, materialele informative disponibile pentru a fi consultate, etc.

Există lucruri care pot crea o atmosferă ostilă, și care, uneori, pot fi remediate cu un minimum de efort organizatoric, de exemplu:

- Există personal la ghișeu, dar este coadă și nu există o sală de așteptare dotată cu scaune
- Nu răspunde nimeni la telefon
- Există un angajat în spatele ghișeului, dar acesta nu acordă nici o atenție clienților.
- Timpul lung care trece până când “clientul” primește răspuns la întrebarea sa
- Personalul nu știe cum și unde să afle răspunsurile la întrebările clienților.

Capitolul

5



5. PROCESUL DE CERCETARE

5.1. Importanța cercetării

Dacă vrem să avem o comunicare eficientă, atunci mesajele-cheie trebuie definite diferențiat, pentru diversele tipuri de audiență cărora ne adresăm. Dacă vrem ca mesajele să fie personalizate, atunci trebuie să facem cercetări ca să vedem care anume aspecte ale unui subiect dat are nevoie de mai multe informații. După ce am stabilit mesajele-cheie, acestea trebuie repetate continuu, în toate mediile posibile.

Există diverse tipuri de cercetare, în funcție de obiectivul studiului și de natura informației de care avem nevoie. Dacă obiectivul este acela de a obține date statistice pentru a evalua în ce măsură o propunere se bucură de susținerea publicului, în cazul unei organizații apolite, de exemplu, atunci vom recurge la cercetarea cantitativă și, eventual, la un sondaj de opinie. Pentru a obține informații de calitate și a afla părerea exactă a subiecților studiului, se recurge adesea la cercetarea calitativă, care se bazează în principal pe focus-grup-uri (focus-groups). Acesta este tipul de cercetare cel mai uzitat pentru evaluarea gradului în care este înțeles un anumit subiect. Ea se poate asocia cu interviuri detaliate, care sunt utile mai ales atunci când sunt implicate două părți, de exemplu, stat și cetățeni, conducere și angajați, sau angajați și clienți.

Cele 3 “lucruri potrivite” în procesului de cercetare:-

- 1. Întrebările potrivite**
- 2. Eșantionul potrivit**
- 3. Acțiunea potrivită după analiză**

5.2. Cercetarea calitativă

Este, pur și simplu, **calea cea mai eficientă de a obține o radiografie a opiniilor reale ale oamenilor și informații amănunțite despre un anumit subiect.** Cele două metode principale de a efectua o astfel de cercetare sunt **interviurile detaliate** și **focus-grup-urile (focus-groups).**

Interviurile detaliate sunt interviuri față-în-față, realizate pe un eșantion de participanți, în baza unui set stabilit de chestionare. Interviurile sunt relativ ușor de efectuat și oferă o fotografie foarte utilă a situației de fapt. Aceste interviuri se fac, adesea, în combinație cu focus-grup-urile.

Focus-grup-urile sunt discuții pe grupuri alcătuite din 10-12 persoane, a căror componență și locație se stabilesc de către organizația care a comandat studiul de cercetare. Dacă studiul este comandat de un minister sau de o organizație

guvernamentală afiliată, cercetarea pe focus-grup-uri se face, de regulă, de către o companie independentă. Pentru a modera (conduce) eficient un astfel de focus-grup, îți trebuie pricepere. Identitatea participanților este confidențială. Moderatorul redactează un Raport Inițial, la scurt timp după efectuarea focus-grup-urilor, și un Raport Complet, două săptămâni mai târziu.

5.3. Cercetarea cantitativă

Sondaje de opinie. Acestea se efectuează de către companii specializate, cu rețele de interviatori calificați, răspândite în toată țara, și sunt scumpe. Cu cât eșantionul este mai reprezentativ, cu atât datele sunt mai precise. Există, de asemenea, o legătură între mărimea eșantionului și corectitudinea datelor. Interviurile față-în-față dau, se pare, rezultate mai bune. Multe companii din țările CSI și din Europa de Est fac cu succes sondaje de opinie prin telefon. Aceasta deoarece cei intervievați sunt încă surprinși să vadă că cineva este interesat de opiniile lor și, ca atare, sunt încântați să și le spună. În plus, în aceste țări, cetățenii nu au ajuns încă să fie sunați de o mie de ori pe noapte de diverse companii care vând tot felul de lucruri, de la geamuri termopan la polițe de asigurări, așa cum se întâmplă în Occident, așa că oamenii nu sunt încă refractari la sondajele prin telefon. În general, sondajele prin telefon sunt recunoscute pentru inexactitatea lor, pentru că, se pare, cei care se hotărăsc să recurgă la această metodă au, de regulă, un interes anume.

Sondajele de opinie sunt astfel concepute încât să obțină multe informații statistice, care să ilustreze o gamă largă de reacții la fiecare întrebare. De exemplu, respondentul poate fi întrebat care este opinia sa despre calitatea unui anumit serviciu și are posibilitatea să opteze pentru unul din următoarele răspunsuri: excelentă, foarte bună, bună, satisfăcătoare, proastă, foarte proastă.

Sondaje simple și rapide, pe bază de răspunsuri la un chestionar scris. Ele folosesc atât pentru cercetarea internă cât și pentru cea externă și se pot face în diverse feluri: de exemplu, chestionarea angajaților aflați într-un spațiu comun al organizației în care lucrează; prin poștă, trimițând chestionarul unui eșantion din populația unei zone geografice a țării; oprind trecătorii pe stradă; prin telefon; sau adresându-se unei anumite categorii de respondenți potențiali, cum ar fi angajatorii cu mai mult de 20 de angajați. Chestionarul va conține minimum cinci și maximum zece întrebări și se va trimite respondenților împreună cu un plic interior, timbrat, pentru răspunsuri, în cazul în care chestionarele nu se ridică personal.

Sondaje simple și rapide

Aceste sunt utile mai ales în cazul inițiativelor de informare locală, rezultatele lor putând fi oferite presei locale pentru a satisface astfel interesul acesteia, de exemplu în legătură cu informațiile pe care încercați să le difuzați beneficiarilor.

5.4. Feed back

Dacă doriți să comunicați eficient cu un segment al publicului, cum ar fi, să spunem, cu beneficiarii, atunci sunteți obligați să oferiți publicului toate ocaziile posibile de a

pune întrebări despre organizația interesată, și să transmițeți organizației comentariile publicului, sub forma cea mai convenabilă acestuia: FEED BACK-ul.

Orice comunicare inițiată de autoritățile competente, la toate nivelurile, trebuie să fie prevăzută cu un mijloc de înregistrare a reacției .

Comunicarea trebuie să includă și detalii despre căile prin care receptorii pot răspunde: fax, adresă de mail, adresă de internet, linie verde, centrală telefonică.

Trebuie specificat, într-o manieră prietenoasă, că întrebările și comentariile sunt așteptate cu interes – de exemplu *‘Spuneți-ne ce doriți să aflați și ce vă preocupă’*.

La întrebări se răspunde personal. Dacă este vorba de informații generale, care sunt deja disponibile, acestea pot fi trimise de către responsabilul cu comunicarea informațiilor. Dacă este vorba de informații specializate, atunci întrebarea se repartizează unui specialist pe problema respectivă. Comentariile se centralizează și se analizează de către Ofițerul de Comunicare și se folosesc la redactarea viitoarelor materiale informative.

5.5. Întrebări la care s-a răspuns

Întrebările primite de la diversele categorii de public sunt un instrument util de a fi în contact cu “nevoile” acestora. În același timp, întrebările la care se răspunde sunt un foarte bun mijloc de publicitate, deoarece ele sunt reale, iar dacă cineva dorește să afle răspunsul la o anumită întrebare, există șanse ca și alții să fie interesați același lucru.

Oamenii găsesc că este mult mai interesant să citească despre întrebările și experiențe altor semeni de-ai lor, decât un document informativ elaborat de un organ de stat.

CA ATARE, ÎNTREBĂRILE CELE MAI FRECVENTE TREBUIE SĂ FIE:

- **Afișate pe site-ul Internet**
- **Publicate în pliante și buletine informative**
- **Publicate în inserțiile din ziare**
- **Utilizate la documentarea în vederea campaniilor de presă**

Capitolul

6



6. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ȘI RELAȚIILE PUBLICE: RAPORTURI CU ȘI DEOSEBIRI FAȚĂ DE ALTE CONCEPTE

6.1. Managementul comunicării și Relațiile Publice : raporturi și deosebiri

Am arătat în capitolele anterioare ce înseamnă managementul comunicării și relațiile publice (RP) și cum funcționează acestea. În capitolul de față, vom arăta legătura care există între managementul comunicării și relațiile publice, și deosebirea dintre acestea și marketing, advertising, propagandă, promovarea vânzărilor și publicitate.

Istoricul, crezurile și ideile, personalitatea, oamenii, valorile, strategiile, misiunea, viziunea, produsele și serviciile unei organizații sunt promovate prin managementul comunicării și prin relațiile publice. Amândouă aceste servicii contribuie la eficiența acestei promovări, astfel ca organizația să își atingă scopurile.

Hunt și Grunig consideră că **relațiile publice pot fi definite ca managementul relației dintre organizație și publicul acesteia**. Această definiție pune în ecuație relațiile publice și managementul comunicării. În continuare, Hunt și Grunig observă cum domeniul RP/managementului comunicării este mai larg decât tehnica comunicării și decât programele de relații publice specializate, cum ar fi relația cu mijloacele de informare sau publicitatea. Relațiile publice și managementul comunicării descriu planificarea, executarea și evaluarea în ansamblu a comunicării dintre organizație și publicul său intern și extern. (In Grunig 1992:4)

Nici această ecuație însă nu este larg acceptată. Interacțiunea între cele două industrii o constatăm atunci când analizăm contribuția relațiilor publice la managementul comunicării. În primul rând, scopul principal al relațiilor publice este de a reprezenta cu succes sarcinile organizației, așa cum au fost stabilite de conducerea acesteia. În al doilea rând, ofițerii de relații publice iau parte activă la formularea strategiei și luarea deciziilor la nivelul conducerii, și, în al treilea rând, ajută colectivele să-și înțeleagă misiunea, strategiile și obiectivele.

Relațiile publice se mai numesc și funcții de graniță, tocmai pentru faptul că iau parte la procesele menționate mai sus. Funcția de graniță a relațiilor publice este definită de Cutlip și alții ca un sistem stabilit de entități care interacționează, care rezistă în timp între granițele stabilite, prin faptul că reacționează și se pliază la schimbările impuse de mediu, pentru a-și atinge și menține obiectivul. (Cutlip 1985:184) Funcția de graniță înseamnă, cu alte cuvinte, culegerea informațiilor și transferarea acestora către conducere, prin intermediul specialiștilor RP. Faptul că relațiile publice intervin între organizații și diverse medii și joacă un rol strategic important în gestionarea acestor relații și a relațiilor cu alte departamente ale organizației, explică de ce relațiile publice trebuie privite ca o disciplină care ține de management.

Analiza informației este considerată ca o activitate cu precădere tehnică, numită și radiografierea mediului, pe care Kitchen o definește în cartea sa “Principiile și Practicile Relațiilor Publice” ca fiind o varietate de activități de culegere, analizare și difuzare a informației, pe care organizațiile le desfășoară pentru a se menține la curent cu schimbările din mediul de afaceri. (Kitchen 1997:14) Acțiunea de radiografiere a mediului, în care se angrenează practicanții RP, sporește participarea acestora la procesele decizionale ale managementului. Radiografierea poate diminua incertitudinile legate de unul sau altul din programele organizației, ceea ce face ca munca pe care o desfășoară practicantul RP să fie recunoscută de conducere, și poate adăuga calitate deciziilor care se iau.

În concluzie, este destul de dificil să separi cele două domenii, să înțelegi și să stabilești exact unde, în ansamblul activității unei organizații, se sfârșește unul și începe celălalt. Nici chiar managerii, practicanții și teoreticienii în domeniu nu au ajuns la un consens în această privință, dar sunt cu toții de acord că cele două domenii se întrepătrund în mare măsură și că se ajută și se completează reciproc.

6.2. Managementul comunicării & Relațiile Publice versus marketing

Jefkins și Yadin definesc Marketingul ca fiind un proces managerial prin care se identifică, se anticipează și se satisfac cerințele clientului, în scop lucrativ. (Jefkins & Yadin 1998:9) **Este clar din această definiție că practicanții marketingului se ocupă cu altceva decât cu managementul comunicării și relații publice.** Practicanții marketingului planifică programe de comunicare cu piețele, spre deosebire de practicanții relațiilor publice, care – așa cum am explicat deja - planifică programele de comunicare cu diversele categorii de public.

Marketingul era cândva asociat cu publicitatea, advertising-ul sau promovarea vânzărilor. Însă, așa cum observă Seitel, aceste noțiuni tradiționale au început să se schimbe, din mai multe motive:

- Protestul consumatorilor în legătură cu valoarea și siguranța produselor și investigațiile legate de cererea reală de piață au început să clatine păreri tradiționale despre marketing
- Retragerea de pe piață a unor produse a făcut în repetate rânduri vâlvă în presă.
- Frica de ingredientele produselor a crescut.
- Departamentele/agențiile de advertising au început să fie interpellate despre cum anume răspund produsele lor nevoilor sociale și responsabilităților civice .
- Zvonurile despre anumite campanii s-au răspândit foarte rapid.
- Problemele generale de imagine ale diverselor companii și industrii au fost deconspirate prin atacuri critice susținute în presă.

Ca urmare, deși produsele unei companii au rămas importante, clienții au început să se uite și la politicile și practicile acesteia în toate domeniile (Seitel 1997:299)

Rezultatul acestor cauze este ceea ce se cheamă astăzi relații publice de marketing. Termenul înseamnă utilizarea tehnicilor de relații publice de către personalul de marketing, pentru a crea imaginea necesară vânzării produselor. Deoarece practicanții marketingului au puțină experiență în tehnicile respective, departamentele de relații publice sunt cele care se ocupă, de obicei, de aceste situații. Chiar și așa, cele trei discipline continuă să funcționeze ca departamente distincte, cu programe diferite, așa încât ele nu trebuie puse în aceeași ecuație. Ele cooperează între ele, sunt interconectate, fiecare depinzând, în unele cazuri, de celelalte pentru a atinge obiectivele companiei, însă ele sunt activități diferite ale organizației.

6.3. Managementul comunicării & Relații Publice versus advertising

Relațiile publice de marketing și utilizarea advertising-ului corporativ în relațiile publice au creat falsa impresie despre ecuația între aceste două discipline. **Advertising-ul vinde produsele și creează structuri cu semnificații. În sensul său mai larg, el are legătură cu marketingul produselor, deși, în societatea modernă este descris ca un discurs cu ajutorul obiectelor și despre obiecte.** Reclamele trebuie să țină cont nu numai de calitățile și atributele inerente ale produselor pe care încearcă să le vândă, ci și de felul în care pot face ca proprietățile respective să însemne ceva pentru noi. Cu alte cuvinte, prin advertising trebuie transmise mesaje din lumea obiectelor, într-o formă care are sens pentru oameni. Reclamele au formă vizuală și verbală, pentru a crea intersecțiile de comunicare menite să crească

vânzările de produse. În acest proces, reclama trebuie să fie susținută de relațiile publice iar relațiile publice se pot folosi, în alte cazuri, de reclamă, ca de un instrument. Însă indiferent de această cooperare, publicul trebuie să înțeleagă clar că relațiile publice nu trebuie privite ca advertising, și nici invers.

În practică, advertising-ul este doar o formă de RP. Relațiile publice sunt o activitate mai extinsă. RP se referă la toate sistemele de comunicare care folosesc un număr mai mare de instrumente decât advertising-ul, iar advertising-ul se referă la sisteme de comunicare legate exclusiv de marketing și mass media. Reclamele generate de advertising se adresează audienței externe și publicului larg, în timp ce relațiile publice se adresează unei audiențe interne și externe și unui public clasificat după anumite criterii. Mai mult, relațiile publice au o sferă mai largă, cuprinzând politicile și performanța întregii organizații, de la morală angajaților și până la felul în care centralista răspunde la telefon. Pe lângă aceasta, advertising-ul este o tehnică pe care organizația poate decide să o folosească sau nu, în timp ce relațiile publice au în vedere absolut toate activitățile și funcțiile unei organizații și existența lor are o importanță vitală.

Advertising-ul nu mai este astăzi o simplă chestiune de a concepe un afiș atrăgător și de a aștepta ca clienții să se înghesuie să cumpere produsul. Clientul trebuie să fie informat și convins, și aceasta presupune comunicare. În speță, este nevoie de comunicare în ambele sensuri și de relații publice, pentru a atinge acest deziderat. Așa cum spune Jefkins, advertisingul prezintă mesajul cel mai convingător posibil pentru a vinde un produs, folosind, în acest scop, creatorii de reclame, ilustrații, panouri, tipărituri, scenariști și producători de film, pe baza unei teme sau a unui concept-platformă.

În advertising accentul se pune pe vânzare, spre deosebire de RP care au rolul de a informa, educa și genera înțelegerea prin cunoaștere. O legătură majoră între advertising și relațiile publice este aceea că advertising-ul are mai multe șanse să reușească atunci când relațiile publice fac, în prealabil, ca produsul sau serviciul care se promovează să fie cunoscut și înțeles. (Jefkins 1992:9)

6.4. Managementul comunicării & RP versus propaganda

“Propaganda este încercarea deliberată și sistematică de a inocula păreri, de a manipula realitatea și de a orienta comportamentele pentru a obține o reacție care corespunde intenției propagandistului”. (In Page 1996:42) Această definiție se referă la toate tipurile de propagandă, la tehnicile –pozitive sau negative - ale acesteia și la toate informațiile, adevărate sau false, pe care ea le vehiculează. În practică, termenul de propagandă conotează toate tehnicile negative pe care aceasta le utilizează și, de aceea, guvernele occidentale preferă să numească aceste tehnici “programe de informare”.

După părerea multora, propaganda este înțeleasă ca relații publice sau ca managementul comunicării, din cauza faptului că e folosită de propagandiști pentru a construi imagini sau pentru a promova-vinde idei.

Jeffkins este de părere că cele două sunt cum nu se poate mai diferite, fie și numai pentru simplul fapt că, pentru a avea succes, RP trebuie să fie credibile, în timp ce propaganda este pasibilă să genereze suspiciune sau, cel puțin, dezacord. Uneori este, însă, greu să faci distincție între cât este propagandă și cât RP în informațiile emise, ză zicem, de departamentele guvernului. Dacă propaganda urmărește să mențină guvernul la putere, RP vor pur și simplu ca serviciile acestuia să fie înțelese și utilizate cum trebuie. (Jeffkins 1992: 1314)

În politică, mai cu seamă, contribuția Relațiilor Publice este atât de extinsă și de importantă, încât politicienii au reușit deja –cu ajutorul RP – să-și vândă ideile și programele, în formă de artefacte destinate divertismentului și consumului. Majoritatea lor cred că aceasta se datorează propagandei reușite pe care au făcut-o. În realitate, rezultatele sunt, probabil, legate de propagandă, în măsura în care știm care este diferența între a reuși să convingi și a manipula. **Convingerea se realizează prin relații publice, manipularea prin propagandă.** Așa cum observă Newsom, Scott & Turk, strategia propagandei este de a genera reflexe condiționate, care să înlocuiască acțiunile gândite. Relațiile publice sunt o strategie a încrederii, care ea însăși conferă credibilitate mesajului. (Newsom, Scott & Turk 1992:8)

6.5. Managementul comunicării & Relațiile Publice versus promovarea vânzărilor

Multe organizații sunt de părere că departamentele de relații publice sunt obligate să organizeze campanii de promovare a vânzărilor. Și de data asta lucrurile sunt înțelese greșit, probabil pentru că există unele similitudini între aceste două activități. După Jeffkins, **promovarea vânzărilor constă din evenimente de scurtă durată organizate la nivel de puncte de vânzare dar și ca răspuns direct la cererea departamentului de marketing de a lansa produse sau de a revigora sau crește vânzările.** (Jeffkins 1992:12)

Prin definiție, promovarea vânzărilor nu este nici reclamă, nici relații publice, ci este, probabil, o formă de marketing. În multe cazuri, relațiile publice pot oferi un sprijin valoros promovării vânzărilor, de exemplu, prin radiografiile de mediu. În plus, ele pot contribui la apropierea producătorilor de clienți, prin toate metodele pe care le-am explicat deja.

Mai mult, când organizațiile se confruntă cu situații în care planurile lor de promovare au creat nemulțumiri și dezamăgire în rândul clienților, relațiile publice, instinctiv, trebuie să clarifice situația, pentru a proteja imaginea companiei.

6.6. Managementul comunicării & Relațiile Publice versus publicitate

“Când menționezi practica relațiilor publice, majoritatea oamenilor, fie ei politicieni, funcționari, cadre medicale, directori comerciali, maiștri sau directori generali, se gândesc instinctiv la presă și publicitate. Dacă cei care studiază sau practică relații publice știu că acestea înseamnă nu doar să reușești să faci reclamă în presă, pentru cei mai mulți oameni, relațiile publice înseamnă publicitate. Mijloacele de informare și practica relațiilor publice sunt inexorabil legate între ele. “ (Seitel 1997:243)

Publicitatea este rezultatul informațiilor oferite publicului. Publicitatea pozitivă sau negativă este ceea ce obții, după ce activitatea de relații publice s-a încheiat.

BIBLIOGRAFIE (material suplimentar despre Comunicare)

- Caywood, C., (1997), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, USA: MacGraw Hill.
- Cutlip, S.M., (1985), Effective Public Relations, USA:Prentice Hall Inc
- Grunig, J., (1992), Excellence in Public Relations and Communication Management, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Harrison, S., (1995), Public Relations, London: Routledge.
- Jefkins, F., (1994), Public Relations Techniques, Oxford: Butterworth- Heinemann Ltd.
- Jefkins, F.,(1992), Public Relations, London: Pittman.
- Jefkins, F., Yadin, D., (1998),Public Relations, London:Pittman.
- Kitchen,P.,(1997), Public Relations: Principles and Practices, London:Thomson Business Press.
- L'Etang, J., Pieczka, M., (1996),Critical Perspectives in Public Relations, London: Thomson Business Press.
- Moore, S., (1996), An Invitation to Public Relations, London:Cassell.
- Moss, D., (1990), Public Relations in Practice,London Routledge.
- Mullins, L., (1996), Management and Organisational Behaviour, London:Pittman.
- Page, C., (1996), U.S. Official Propaganda, London:Leicester University Press.
- Newsom, D., Scott, A., Turk, J.V., (1992), This is PR, the realities of Public Relations, California:Wadsworth INC.
- Seitel, F., (1997), The practice of Public Relations, London: Prentice-Hall.
- Stone, N., (1995), The management and practice of Public Relations,London: MacMillan
- Svennevig, M., (1986), Campaign Planning, ADMAP.
- Thill, J., Bovee, C., (1996), Excellence in Business Communication, USA: McGraw-Hill.
- Woolcott, A., Unwin, W.R., (1983), Mastering Business Communication, London:MacMillan.
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., (1995), Public Relations: Strategies and Tactics, U.S.A: Harper Collins.
- White , J., Mazur, L., (1995), Strategic Communications Management, Cambridge: Addison-Wesley.