

## Comunicarea între LSI și autoritățile locale, ISU și APM

Comunicarea, intregul ansamblu pe care îl reprezintă, poate fi privită ca motor generator al evoluției omenirii. Tot ceea ce s-a întâmplat de-a lungul istoriei, poate fi privit ca un rezultat al succesului sau eșecului în comunicare. De la descoperirea focului până la aselenizare, de la tratamentul cancerului până la marile crime ale umanității totul este legat, într-o formă sau alta, de comunicare.

În lume totul comunică!

Oamenii, animalele, păsările, plantele, apele, totul. Și pentru fiecare există un model de comunicare, de care suntem conștienți, dar puțini dintre noi îl pot defini. Și până la urmă, important nu este să cunoștem definițiile ci să înțelegem ce înseamnă de fapt A COMUNICA CORECT!

Zilele acestea asistăm în România la una dintre cele mai mari crize de comunicare din istoria recentă a unui partid. O criză de comunicare care a dus la demiterea a doi premieri în mai puțin de un an și la o degradare a încrederii, pe plan național și european, în mediul politic românesc.

Este exemplul perfect al nerespectării regulilor de bază ale comunicării în interiorul unei organizații și între organizație și mediul extern.

### Dar ce este până la urmă *comunicarea*?

Comunicarea reprezintă, în viziunea lui John Fiske, **Introducere în științele comunicării, Iași, Polirom, 2003** una dintre activitățile umane pe care fiecare individ o poate recunoaște, dar pe care foarte puțini o pot defini în mod satisfăcător. A comunica înseamnă a vorbi cu cineva, comunicare este și televiziunea, răspândirea de informații, zvonurile, coafura, critica literară, moda și lista poate continua la nesfârșit. Vedem, astfel, cum comunicarea umană este un domeniu extrem de divers și de multilateral.

Dacă răsfoim dicționarul Larousse găsim următoarea definiție:

A comunica: A transmite ceva, a împărtăși cuiva un sentiment, o stare. [...] A intra în contact cu cineva, a-i împărtăși gândurile, sentimentele”. (Larousse)

Dicționarul explicativ al limbii române definește comunicarea ca “a face cunoscut, a da de știre, a informa, a înștiința, a spune” și despre oameni, comunități sociale etc. “a se pune în legătură, în contact cu”, “a vorbi cu”, după cum și “a fi în legătură cu, a se duce la”. Tot în DEX întâlnim definiția “acțiunea de a comunica și rezultatul ei”.

Pentru a simplifica și mai mult definiția comunicării, aceasta poate fi abordată sub aspectul unei formule care arată așa:

### **E-M-R=COMUNICARE**

Formulă în care :

E- emițător

M- mesaj

R- receptor

În concluzie avem un emițător, cel care dorește să transmită ceva, un mesaj care urmează să fie transmis și un receptor căruia îi este destinat mesajul.

Dar mai este nevoie de ceva pentru succesul comunicării.

Mai este nevoie de un canal prin care mesajul să fie transmis și o reacție din partea receptorului în urma căreia să ne dăm seama dacă acesta a decodat mesajul, pe scurt Feed- back

### **Principalele elemente ale procesului de comunicare.**

1. Procesul de comunicare începe când cineva ia decizia că altcineva trebuie să știe ce știe și el.

2. Gândul, pentru a putea fi exteriorizat trebuie tradus într-un mesaj, operație numită încodare.

3. Mesajul se transmite prin intermediul unui canal de comunicare, verbal (prin articularea sunetelor) sau non-verbal (gesturi, mimică etc). Mesajul mai poate fi transmis prin alt fel de canale, mesaj scris, audio, video, social media

4. Receptorul recepționează mesajul și îl supune unui proces de decodare pentru a-i înțelege sensul.

5. După decodarea și perceperea mesajului, receptorul, are un răspuns și emite un feedback.

Dacă până acum am prezentat, pe scurt, elementele procesului de comunicare să vedem și care sunt câteva dintre cauzele care pot altera acest proces.

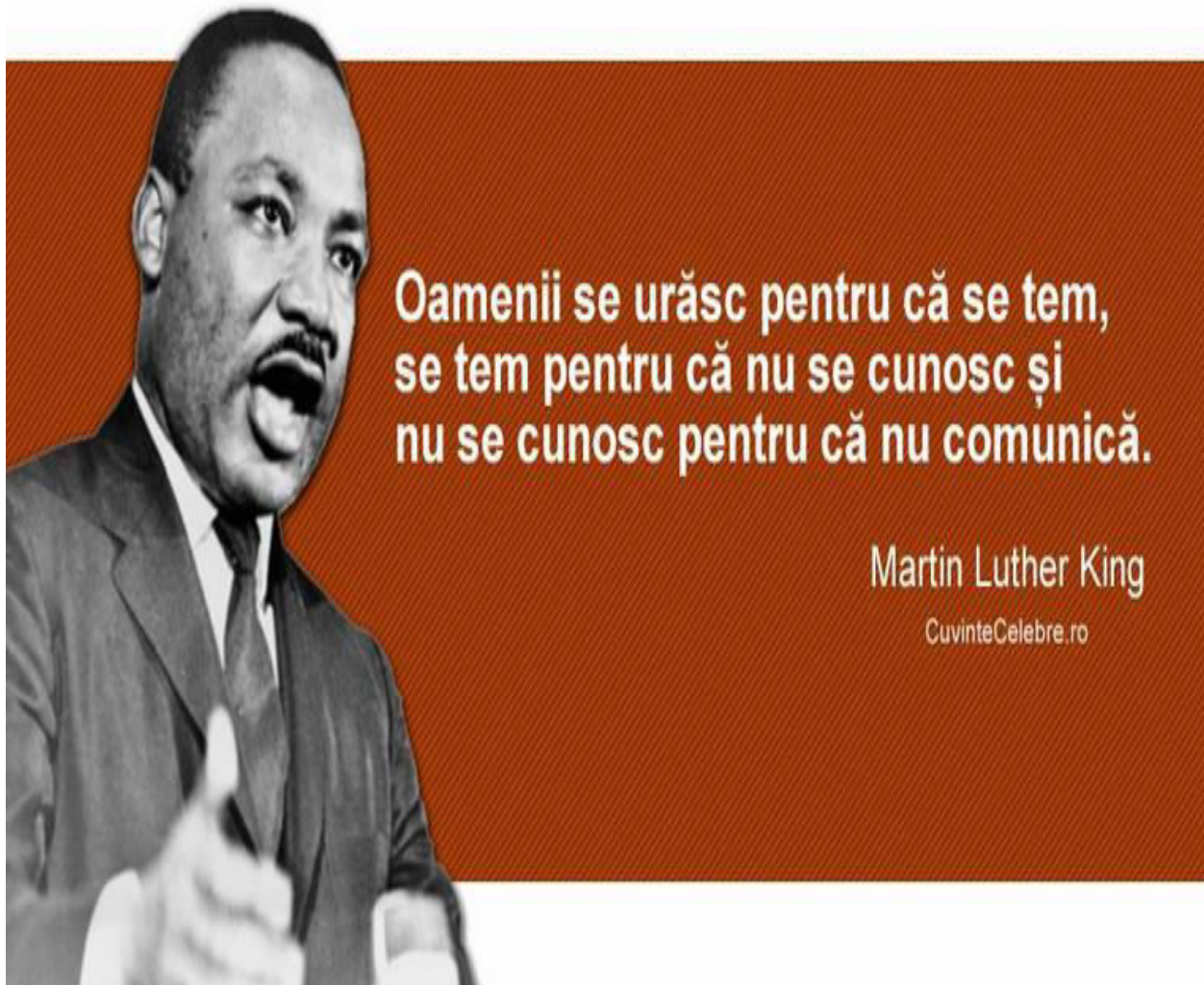
***Comunicarea înseamnă putere.***

***Cei care îi stăpănesc modul de utilizare***

***pot schimba modul în care percep lumea***

***și modul în care sunt ei***

***înșiși percepuți de lume. (Anthony Robbins)***



### **Elemente care pot altera procesul de comunicare**

- Experiența expeditorului asigură un cadru de referință pentru transmiterea mesajului, cum ar fi credințele, atitudinile și personalitatea. Aceste lucruri pot distorsiona mesajul.
- Expeditorul are insuficiente abilități de a încoda mesajul. De exemplu, nu poate să-și prezinte gândurile în cuvinte sau să-și exprime trăirile.
- Canalul de comunicare poate avea zgomot, diferite distorsiuni, bruiaje

· La nivelul receptorului, probleme în procesul decodării mesajului din cauza experiențelor trecute care formează un cadru de referință care distorsionează recepția și interpretarea mesajului.

Și comunicarea nu înseamnă numai a vorbi.

În interacțiunea umană, vorba, cuvântul rostit, reprezintă doar o mica parte, cea mai mica parte a procesului de comunicare.

Iată cum ar arăta, în procente, procesul de comunicare:

**7%   verbal (cuvinte)**

**38%   paralimbaj**

**55%   limbaj corporal**

Observăm că, de multe ori, ceea ce noi credem că are cea mai mare relevanță în comunicare, înseamnă cel mai puțin. Cel care ne trădează este limbajul corporal, mimica, privirea și gestică.

**Limbajul trupului** este o formă de comunicare non-verbală mentală și fizică a omului, constând din poziția corpului, gesturi, expresia facială și mișcarea ochilor. Trimiterea și interpretarea acestor semnale se face aproape în întregime în subconștient.

Mimica se referă la toate fenomenele pe care le putem observa pe fața unui om: mișcările capului, contactul vizual, direcția privirii, zâmbetul.

În privința privirii, pentru a construi o relație de comunicare trebuie să păstrăm contactul vizual cam 60% – 70% din timp.

Gestica se referă la limbajul mâinilor în termeni de viteză a mișcării, grad de tensiune, poziții, zone de mișcare, mod de ținere a degetelor, distanța dintre maini și [corp](#).

Iar acum să acordăm puțin mai multă atenție mâinilor. (Psihologii au observat, printre altele, că fumătorii renunță greu la țigări și pentru că nu știu ce să facă cu ....mâinile, acestea fiind ocupate parte din timp cu susținerea țigării)

**Iată câteva poziții ale mâinilor și semnificația lor în contextul limbajului corpului:**

mâinile deschise, relaxate, dezvaluie o atitudine pozitivă, sinceritate

brațele încrucișate înseamnă respingere

brațele ținute la spate înseamnă neliniște

mângâierea bărbiei arată că ascultătorul evaluează pozitiv ceea ce aude

tragerea ușoară a lobului urechii este un semn de suspiciune

masarea cefei indică un sentiment de frustrare

sprijinirea bărbiei în palmă trădează plictiseala

palmele încleștate arată tensiune

jocul cu pixul este un semn de nerăbdare

frecarea palmelor indică anticipare

Iar acum realizați că, fără să fi conștientizat, știți toate aceste lucruri.

Interpretarea gesturilor și expresiilor faciale (sau lipsei acestora), în contextul limbajului corpului, poate duce la neînțelegeri și interpretări greșite (mai ales în cazul în care limbajul corpului este însoțit de limbajul vorbit). De asemenea, oamenii din diferite culturi pot interpreta limbajul corpului în moduri diferite.

Pe site-ul [www.limbajulcorpului.ro](http://www.limbajulcorpului.ro) găsim structurat următorul tabel

| <b>Limbajul corpului</b>           | <b>Indicație</b>                        | <b>Interpretare alternativă</b>        |
|------------------------------------|---|--|
| Apăsând degetele ( trosnit degete) | Plictisit, anxios sau agitat            | Obişnuință                             |
| Joaca cu degetele                  | Plictisela sau are ceva de spus         | Obişnuință                             |
| Joaca cu obiecte (de ex. pix)      | Plictiseală sau are ceva de spus        | Obişnuință                             |
| Brate deschise sau palme la vedere | Arata incredere si interes              | Invită și pe alții să își spună opinia |
| Acoperirea unei mâini cu cealaltă  | Insecuritate, sentimente contradictorii | Mâini reci                             |
| Agățarea de obiecte                | Confuzie și insecuritate                | Respectivul obiect e important         |
| Mâini strânse                      | Defensivă                               | Pozitie obișnuită                      |
| Pumn strâns                        | Agresivitate, iritare                   | Ține ceva strans în pumn               |
| Strângere de mână fermă            | Incredere                               | Obişnuință                             |
| Strângere de mână slabă            | Nervozitate, timiditate                 | Are mâna rănită                        |
| Rosul unghiilor                    | Nervozitate                             | Obişnuință                             |
| A-și frânge mâinile                | Nervozitate                             | Obişnuință                             |
| Uitatul la ceas                    | Plictiseală                             | Trebuie să se încadreze în timp        |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Bătutul din picior în scaun sau alte obiecte        | Relaxare, autoritate sau posesie                      | Obişnuinţă  |
| Bătut din picior                                    | Nerăbdare sau atenţie distrasă                        | Obişnuinţă  |
| Mişcarea continuă a picioarelor                     | Nervozitate, îngrijorare, stres sau furie             | Nu poate sta liniştit                             |
| Statul cu picioarele încrucişate către interlocutor | Relaxare, încredere si atentie catre persoana/subiect | Obişnuinţă  |
| Picioare încrucişate în direcţia usii               | Ar dori să iasă afară                                 | Obişnuinţă  |
| Picioarele larg depărtate                           | Siguranţă, încredere în sine, lider                   | Dezinteres  |
| Jucatul picioarelor cu încălţăminte                 | Atracţie fizică                                       | Obişnuinţă  |
| Bătut în podea                                      | Nervozitate   | A stat prea mult timp jos                         |
| Bărbia sau obrazul sprijinit de palmă               | Plictiseală sau dezinteres                            | Oboseală  |
| Privit peste rama ochelarilor                       | Atenție, seriozitate sau atitudine critică            | Probleme cu vederea                               |
| Împinsul ochelarilor pe nas                         | Gânduri profunde                                      | Probleme cu nasul sau ochelari nepotriviți        |
| Atingere în zona nasului                            | Gânduri negative sau dubii                            | Obişnuinţă sau senzații, probleme în zona nasului |
| Atingere în zona urechilor                          | Nesiguranța sau cântărirea unor posibilitati          | Probleme în zona urechilor                        |
| Dat din cap repede                                  | Impacientat/ă sau doreşte să                          | Ascultă muzică                                    |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | adauge ceva conversației  |  |
| Dat din cap încet                      | Interes, validarea comentariilor sau încurajare                         | Ascultă muzică   |
| Buze strânse                           | Dezaprobare sau dorește să încheie conversația                          | Buze crăpate   |
| Buze strânse și obraji ridicați        | Agresivitate  | Mimica obișnuită   |
| Mușcatul buzelor                       | Lipsa de încredere în sine, rusinare                                    | Obișnuință   |
| Pune mâna la gură                      | Ascunde o mimă, vorbit fără ca alții să audă sau indicarea unei greșeli | Ascunderea unui strănuit, căscat                           |
| Sprâncene ridicate                     | Surpriză  | Încercare de focalizare a privirii                         |
| Ochii larg deschiși                    | Mirare  | Mediile întunecate declanșează deschiderea largă a ochilor |
| Frunte ridicata                        | Încercare de reamintire sau plans                                       | Se uita în sus   |
| Privit la distanță                     | Încercare de reamintire   | Se uită la ceva anume                                      |
| Tușit                                  | Nervozitate sau dorește să spună ceva                                   | Răceală  |
| Scoaterea ochelarilor și curățarea lor | Dorește timp înainte de a continua                                      | Ochelari murdari   |
| Sprâncene relaxate                     | Confort   | -  |
| Sprâncene încruntate                   | Confuzie, tensiune sau teama  | Obișnuință   |
| Lăsat pe spate cu mâinile              | Confort   | Obișnuință   |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| la ceafă                  |  |   |
| Clipit                    | Secret sau moment împărtășit                   | Ochi uscați                             |
| Masarea tâmpelor          | Anxietate                                      | Durere de cap                           |
| Respirat mai repede       | Nervozitate sau furie                          | Tocmai ce a terminat exercițiile fizice |
| Inspirație prelungă       | Dorește să întrerupă conversația               | Lipsa de aer                            |
| Respirat ușor             | Relaxare și confort                            | Probleme de respirație                  |
| Umeri aplecați în față    | Lipsa de interes sau se simte în inferioritate | Oboseală                                |
| Aranjatul cravatei        | Insecuritate sau dorește să impresioneze       | Cravata are nevoie de ajustare          |
| Umeri tensionați          | Ingrijorare                                    | Postura obișnuită                       |
| Umerii la nivele diferite | Nehotarare în legatura cu acțiunile următoare  | Postura obișnuită                       |
| Postura rigidă a corpului | Anxietate                                      | Postura obișnuită                       |
| Stat liniștit/ă           | Interes față de ce se spune și se face         | Oboseală                                |
|                           |  |   |

## **Paralimbajul**

Se refera la componentele vocale ale vorbirii, separate de semantica cuvintelor, latura neglijata a comunicarii.

Componentele paralimbajului sunr urmatoarele (McKazy, Davis, & Fanning, 1983) :

- Amplitudinea – cat de inalte sau de joase sunt sunetele vocii.
- Rezonanta – cat de puternica sau slaba este vocea.
- Articularea – cum sunt rostite cuvintele.
- Tempoul – viteza cum sunt rostite cuvintele.
- Volumul – cat de tare sau slab vorbim.
- Ritmul - accentul plasat pe anumite cuvinte si cadenta vorbirii.

## **Comunicarea instituțională**

Comunicarea publică este definită de Martial Pasquier drept: „ansamblul activităților instituțiilor și organizațiilor publice ce vizează transmiterea și schimbul de informații cu scopul principal de a prezenta și explica deciziile și acțiunile publice, de a promova legitimitatea, de a apăra valorile recunoscute și de a ajuta la menținerea liantului social.”

În viziunea lui Pierre Zémor: „Comunicarea publică este comunicarea formală, care tinde către schimbul și împărtășirea de informații de utilitate publică și spre menținerea liantului social, a căror responsabilitate revine instituțiilor publice.

Au fost definite de către *International Public Relations Association* și câteva principii fundamentale ale comunicării instituționale:

- pentru a exista trebuie mai întâi să te faci acceptat
- pentru a te face acceptat trebuie să ști să te pui în valoare
- pentru a te dezvolta trebuie să ști să-ți construiești o imagine și să ști să te impui
- pentru a rezista trebuie să ști să te aperi

## **Funcțiile centrale ale comunicării publice**

Astfel, după Martial Pasquier putem distinge patru funcții principale:

- informarea publicului,
- explicarea și însoțirea deciziilor,
- apărarea valorilor și promovarea de comportamente responsabile și
- asigurarea dialogului între instituții și cetățeni.

Funcțiile centrale ale comunicării publice decurg în principiu din obligația de legalitate/legală atribuită unei instituții sau organizații publice. Avem în vedere ansamblul legilor în virtutea cărora administrația publică își desfășoară activitatea, în mod special Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, Legea nr. 52 din 21 ianuarie 2003 privind transparența decizională în administrația publică.

Astfel conform Art. 1. din Legea nr 544:

- Accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informații de interes public, definite astfel prin prezenta lege, constituie unul dintre principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice, în conformitate cu Constituția României și cu documentele internaționale ratificate de Parlamentul României.

Iar ART.2. din Legea nr 52 din 21 ianuarie 2003 prevede:

- a) informarea în prealabil, din oficiu, a persoanelor asupra problemelor de interes public care urmează să fie dezbătute de autoritățile administrației publice centrale și locale, precum și asupra proiectelor de acte normative;
- b) consultarea cetățenilor și a asociațiilor legal constituite, la inițiativa autorităților publice, în procesul de elaborare a proiectelor de acte normative;
- c) participarea activă a cetățenilor la luarea deciziilor administrative și în procesul de elaborare a proiectelor de acte normative, cu respectarea următoarelor reguli:

1. ședințele autorităților și instituțiilor publice care fac obiectul prezentei legi sunt publice, în condițiile legii;

2. dezbaterile vor fi consemnate și făcute publice;

3. minutele acestor ședințe vor fi înregistrate, arhivate și făcute publice, în condițiile legii.

Sursă: Monitorul Oficial al României

Fiecare organizație/ instituție publică ar trebui să aibă construit un plan clar de comunicare. La realizarea acestuia trebuie ținut cont de scopul comunicării, intenția, la ce scară se dorește a fi realizată comunicarea.

În principal, scopul comunicării este acela de a poziționa instituția, de a-l da o personalitate distinctă în domeniul public, o identitate ușor recognoscibilă, acceptată de toată lumea.

Referitor la intenții trebuie avute în vedere aspect ca: stabilirea de noi contacte, întreținerea relațiilor deja existente, sporirea notorietății, informarea asupra unor decizii, evenimente viitoare sau, de ce nu, dezmințirea unor fapte .

La ce scară se dorește a fi făcută comunicarea? Locală, regională, națională, internațional....

Totul ținând cont de faptul că beneficiarul final al procesului de comunicare va fi cetățeanul care trebuie să-și formeze o opinie corectă în baza căreia să poată lua o decizie corectă.

### **Exemplu de comunicare defectuoasă sau mai bine zis de lipsă de comunicare**

#### **Bechet 2011**

Un exemplu regional de comunicare defectuoasă între autorități și cetățeni este cel din vara anului 2011 când peste 300 de persoane au protestat la Bechet, împotriva proiectului de construire a unui depozit național de deșeuri radioactive la Radiana (Bulgaria), locație aflată lângă centrala nucleară de la Kozlodui și la numai patru kilometri de granița cu România.

Atunci autoritățile nu au explicat populației din regiunea transfrontalieră ce înseamnă această construcție, care este cadrul legislativ, care sunt normele de siguranță și securitate care se iau și măsurile de prevenire a oricărui incident.

Și cum ceea ce nu înțelegi te sperie oamenii nu vorbeau decât de o creștere viitoare, însemnată, a numărului de cazuri de îmbolnaviri de cancer. Se ajunsese în situația în care agricultorii din piețele Craiovei erau întrebați din ce zonă provin și dacă produsele nu sunt cumva iradiate.

Au trecut 7 ani și acest subiect încă agită apele, nefiind găsită nici până acum varianta optimă de comunicare.

### **Participanți la comunicare și înțelegere**

Procesul comunicării, ca și înțelegere, este unul circular. Când am prezentat formula simplificată la maxim, la început, vorbeam despre feed-back.

Cele două entități implicate în procesul de comunicare își schimbă mereu rolurile. Din emițător în receptor și invers în baza unui principiu simplu. Orice entitate emitentă trebuie să aibă capacitatea de a se transforma într-o entitate receptoare și invers.

Comunicarea este un proces în care se oferă și se primesc informații. Este un proces implicativ în care participarea membrilor este necesară. Și cum oriunde sunt implicate mai mult de două entități pot apărea erori de comunicare iată câteva dintre principalele cauze ale eșecului.

### **Elemente care pot altera procesul de comunicare**

- Experiența expeditorului asigură un cadru de referință pentru transmiterea mesajului, cum ar fi credințele, atitudinile și personalitatea. Aceste lucruri pot distorsiona mesajul.
- Expeditorul are insuficiente abilități de a încoda mesajul. De exemplu, nu poate să-și prezinte gândurile în cuvinte sau să-și exprime trăirile.
- Canalul de comunicare poate avea zgomot, diferite distorsiuni, bruiaje
- La nivelul receptorului, probleme în procesul decodării mesajului din cauza experiențelor trecute care formează un cadru de referință care distorsionează recepția și interpretarea mesajului.
- Lipsa de interes
- Concluzii pripite

Trebuie să ținem cont că orice comunicare produce, o dată receptată, un anumit efect asupra receptorului. Efectul poate fi extrem de variabil: imediat sau manifestat cu întârziere, perceptibil sau nu pentru un observator din afară, efemer sau de lungă durată. Orice

comunicare are capacitatea de a ne modifica, căci noi suntem rezultatul interacțiunilor cu ceilalți, care, voit sau nu, modifică ceva în percepția și concepția noastră despre lume și despre noi înșine. Comunicarea este ireversibilă, pentru că, o dată produsă, ea declanșează un mecanism care nu mai poate fi dat înapoi ca acele unui ceasornic. Zadarnic te scuzi sau "îți retragi cuvintele" după ce l-ai jignit pe interlocutor, efectele spuselor noastre s-au produs. Revenirea asupra mesajelor transmise nu le poate anihila efectele → trebuie să ne controlăm manifestările comunicative.

În afară de elementele prezentate mai există o componentă care poate duce la eșecul comunicării. Afișarea superiorității, neacordarea dreptului la replică, snobismul comunicațional, toate acestea minează procesul de comunicare și îi diminuează valoarea socială și umană. Egalitatea participanților la actul de comunicare trebuie să existe pentru o comunicare eficientă.

La nivelul fiecăruia pot apărea propriile erori în comunicare.

Emițător:

- ceea ce eu gândesc
- ceea ce eu vreau să spun
- ceea ce eu cred că spun
- ceea ce spun

Receptor:

- ceea ce vreau să aud
- ceea ce aud
- ceea ce cred că înțeleg
- ceea ce vreau să înțeleg
- ceea ce înțeleg cu adevărat

Pentru a reduce cât mai multe șansele de a rata un proces de comunicare trebuie să ținem cont de câteva elemente esențiale la conceperea mesajului.

1. Mesajul trebuie să fie direct. Nu presupunem că Receptorul știe ce vrem noi să comunicăm și poate decodifica
2. Mesajele trebuie să fie complete și specifice. Mesajele duble au sensuri contradictorii și sunt emise când ți-e frică să spui direct un lucru.
3. Mesajele trebuie să fie clare și consistente.
4. Nevoile trebuie exprimate clar.

5. Mesajele trebuie să separe faptele de opinii. Comunică ceea ce vezi, auzi și știi și apoi prezintă opiniile și concluziile pe care le ai despre acele lucruri
6. Mesajul trebuie focalizat pe un singur lucru. ( vezi comunicatul de presă)
7. Mesajul trebuie transmis imediat.
8. Mesajul nu trebuie să conțină elemente ascunse.
9. Mesajul trebuie adaptat cadrului de referință al receptorului

Criterii și forme de comunicare:

Putem aborda comunicarea din mai multe puncte de vedere.

- După scopul comunicării
- După frecvența cu care facem actul comunicării
- După genul de activitate
- Din punctul de vedere al relațiilor pe care le urmărim

Astfel:

1. După scopul urmărit avem comunicare oficială și neoficială.

Comunicarea oficială, sau formală presupune reguli ferme de ordonare a intervențiilor comunicaționale. Protagonistii acestor acte de limbaj joacă succesiv rolurile de emitent și receptor după o convenție prestabilită.

Comunicarea neoficială, sau informală presupune un cadru interactiv *simetric*, caracterizat prin "egalitatea" de statut a interlocutorilor și minimizarea diferentelor de rol dintre aceștia. Este important de notat faptul că egalitatea în discuție nu înseamnă egalizarea personalităților interlocutorilor - fiecare dintre ei intră în procesul comunicării cu toate atributele care îi asigură individualitatea -, ci neutralizarea raporturilor ierarhice instituționalizate.



2. După frecvența cu care facem actul comunicării avem comunicare periodică, permanentă sau aperiodică.

În cazul comunicării periodice aceasta poate fi zilnică, săptămânală, lunară etc

În cazul comunicării permanente aceasta se derulează cu membrii familiei, rude, colegii de serviciu etc

În cazul comunicării aperiodice avem de a face cu comunicarea ocazională.

3. După genul de activitate căreia i se subsumează putem avea comunicare educațională, comunicare instructivă ( ex. Cursuri de specializare), comunicare profesională ( în procsul muncii)
4. Din punctul de vedere al modului de desfășurare avem comunicare, verbală, non verbală, scrisă.

Cerințe ale comunicării.

Când suntem participanți într-un proces de comunicare trebuie să avem în vedere:

- Cui sau cu cine comunicăm
- Ce comunicăm
- Cu ce scop comunicăm
- Când comunicăm
- Unde comunicăm
- Cum comunicăm

Pentru ca procesul de comunicare să se finalizeze cu succes trebuie să fim atenți la:

- **Captarea atenției și bunăvoinței celor cu care se comunică.** Trebuie avute in vedere interesele și preocupările celor care participă.
- **Asigurarea confortului necesar pe timpul comunicării.**
- **Calitatea, concizia și coerența mesajului**
- **Implicarea persoanelor cu care se comunică**

### **Bariere ale comunicării**

- Limbaj de lemn
- Limbaj prea academic
- Diferențe culturale mari
- Stereotipii
- Personalități diferite prea mult
- Lipsa de interes
- Dificultăți de exprimare
- Lipsa de cunoaștere
- Concluzii pripite
- Etc

La conceperea mesajului ar fi bine să ținem cont de câteva elemente esențiale:

1. Mesajul trebuie să fie direct. Nu presupunem că Receptorul știe ce vrem noi să comunicăm și poate decodifica
2. Mesajele trebuie să fie complete și specifice. Mesajele duble au sensuri contradictorii și sunt emise când ți-e frică să spui direct un lucru.
3. Mesajele trebuie să fie clare și consistente.
4. Nevoile trebuie exprimate clar.

5. Mesajele trebuie să separe faptele de opinii. Comunica ceea ce vezi, auzi și știi și apoi prezintă opiniile și concluziile pe care le ai despre acele lucruri
6. Mesajul trebuie focalizat pe un singur lucru. ( vezi comunicatul de presă)
7. Mesajul trebuie transmis imediat.
8. Mesajul nu trebuie să conțină elemente ascunse.
9. **Mesajul trebuie adaptat cadrului de referință al receptorului**

**La final:**

**Incercați să obțineți un feedback pentru a vă asigura că mesajul a fost corect decodat și interpretat**

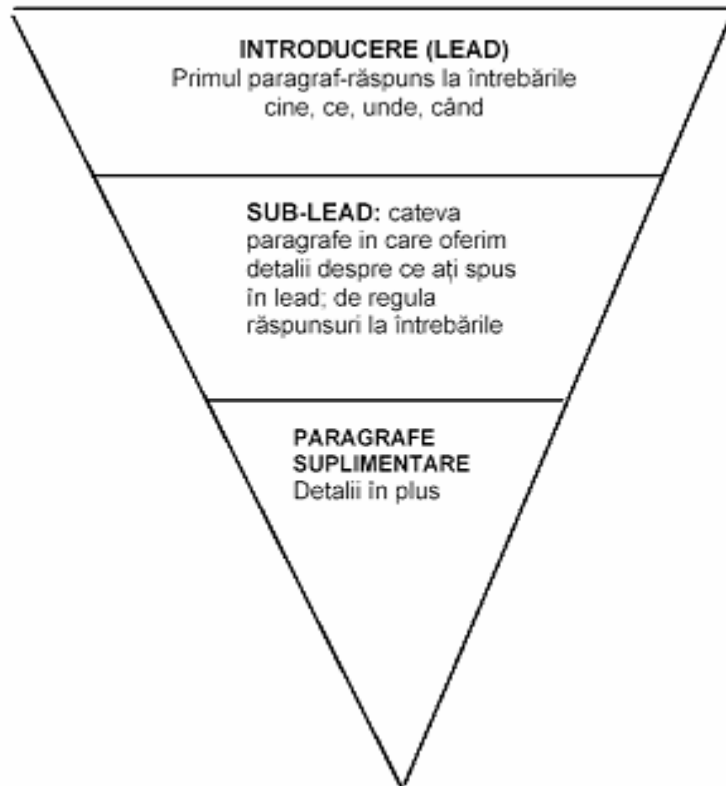
**Structura unui comunicat oficial**

**Regula cea mai importantă în redactarea unui comunicat de presă este ca informația esențială să fie prezentată imediat, fără a fi "ascunsă" după lungi introduceri. Pentru acest gen de text, sunt total nerecomandate formula "cronologică", în care se face istoria unui eveniment de la începuturi până în momentul actual, sau formula "teoretică", în care se pleacă de la adevărurile generale pentru a se ajunge la cazul concret ce face obiectul comunicatului.**

**DE formulat un exemplu**

**Textul trebuie construit în formula jurnalistică a piramidei inversate, în care primul paragraf (numit, în literatura jurnalistică, lead) prezintă pe scurt esența informației; paragrafele următoare dezvoltă datele enunțate, aducând informații complementare, totul în ordinea descrescătoare a importanței. Respectarea acestei structuri satisface așteptările jurnalistului, ce va aprecia faptul că primește un material în forma și în stilul de redactare specifice meseriei lui, material pe care îl poate publica așa cum este, fără a trebui să îl rescrie.**

**S11**



LEAD-ul. "Paragraful inițial" sau "fraza de atac" constituie cea mai importantă parte a textului, deoarece ea cuprinde cele mai semnificative elemente ale mesajului.

Ca și titlul, lead-ul are rolul de a stârni interesul jurnalistului (și al cititorului), de a-l determina să parcurgă textul în întregime și de a-l convinge să îl publice, în acest prim paragraf, se prezintă esența informației, deoarece :

a) din lipsa de spațiu, jurnaliștii sunt nevoiți să taie părți din text; de obicei, ei renunță la pasajele finale. Organizarea textului în forma piramidei inversate permite salvarea informației esențiale și sacrificarea acelor aspecte care sunt considerate mai puțin importante;

b) în general, oamenii citesc titlul și primele fraze dintr-un articol; astfel, ei pot inventaria repede temele mari ale unei pagini de ziar și pot sesiza ceea ce li se pare mai important; dacă

gasesc ceva interesant în aceste prime rânduri, atunci continui lectura și parcurg întregul articol.

În principiu, pentru ca o informație să capete atributele unei știri, pentru ca ea să stârnească interesul, este necesar ca lead-ul să edifice cititorul asupra a ceea ce s-a petrecut. De aceea, se recomandă ca el să răspundă la întrebările firești pe care și le-ar pune oricine dorește să înțeleagă un anumit eveniment; aceste întrebări fundamentale sunt cunoscute îndeosebi sub eticheta de "cei 5 W" (uneori cei 5 W + H): who = cine; what - ce; when = când; where - unde; why = de ce ; how = cum.

S12

CINE CE UNDE CAND CUM DE CE

Cine? Răspunsul la această întrebare, cea mai importantă dintre toate, se va referi la organizația sau la persoanele (protagoniști, responsabili, colaboratori, beneficiari) despre care se vorbește în comunicat. Descoperind numele organizației (dat pe larg) sau al persoanei (nume întreg, plus funcție) încă de la începutul textului, cititorul va avea punctele de reper necesare pentru a decide dacă subiectul îl interesează sau nu. Nu uitați deci: în multe comunicate, numele face știrea!

Ce ? Răspunsul la această întrebare definește ceea ce are mai deosebit știrea respectivă. El arată despre ce eveniment este vorba, îi definește notele specifice (noutatea, amploarea, dramatismul etc.) și sugerează importanța sa pentru comunitate.

Unde? În unele situații, locul în care se petrece o acțiune este deosebit de important, mai ales când se află în relație de proximitate cu publicul respectivei știri. Uneori este suficient să se precizeze numai numele orașului, dar în alte cazuri (de exemplu, în comunicatul-invitație) e necesar să fie precizate și alte amănunte (strada, numărul clădirii, etajul, caile de acces etc.). Nu trebuie confundat "unde" (locul acțiunii) cu un nume de loc ce califică un element sau un protagonist al acțiunii: de exemplu, în formula "Prefectul Brașovului ține un discurs la o întâlnire a prefectilor care are loc la București", prima indicație spațială nu definește locul evenimentului, ci funcția protagonistului știrii.

Când ? Răspunsul la această întrebare scoate în evidență gradul de actualitate a informației, în lead trebuie să se precizeze data/datele, ziua/zilele, uneori ora/orele importante pentru desfășurarea acțiunii.

De ce ? Prin raspunsul la aceasta întrebare, informatia e plasata în contextul său si este explicată: cititorul afla scopul ori motivele care au generat evenimentul si poate evalua mai bine rezultatul actiunii.

Cum ? Raspunsul la aceasta întrebare reda evolutia evenimentului si îi ofera cititorului posibilitatea sa sesizeze implicatiile sau consecintele posibile.

Cu cine ? Aceasta întrebare se pune si cere raspuns doar în anumite cazuri, când este necesar sa fie mentionate informatii despre asa-numitii "agenti secundari" : victime, complici, martori etc.

Cel ce redactează comunicatul trebuie să evite capcana lead-ului care vrea sa spuna totul si care, astfel, este greu de citit și de înțeles (un lead bun nu va depasi 50 de cuvinte sau 5-6 rânduri de text). Autorul comunicatului va trebui sa înceapa prin a face o lista cu întrebările care permit sublinierea noutății sau a centrului de interes al informației si, abia dupa ce s-a convins că aceste elemente pot stârni interesul jurnalistilor (raspund la caracteristicile unei stiri), va trece la redactarea lead-ului si a textului.

#### CORPUL TEXTULUI.

Imediat dupa *lead* urmeza ansamblul informatiilor secundare, care întregesc datele continute în paragraful initial. Spre deosebire de informatiile principale, acestea nu trebuie sa fie inedite, ceea ce nu înseamna ca ele pot fi total lipsite de interes, întâi vor fi prezentate faptele noi si importante, apoi circumstantele, motivele, explicatiile, consecintele. Paragrafele care contin aceste informatii trebuie sa fie scurte, având la începutul lor elementele noi, iar spre final - elementele considerate deja cunoscute. Corpul textului are menirea de a amplifica si de a explica informatiile deja anuntate în *lead*: "...el descrie solutiile si avantajele pe care le ofera, pentru publicul-tinta, initiativa pe care o prezentati. (...) în acelasi timp, textul detaliaza factorii «pe cine», «ce», «când», «unde», «de ce» si «cum» ai evenimentelor respective; un comunicat construit conform acestui model are cele mai mari sanse de a satisface nevoile de informare, atât ale jurnalistilor, cât si ale publicului-tinta"

#### Sintetizând:

- textul trebuie sa fie *concis*; el va fi construit din paragrafe scurte, grupând 3-4 fraze (ceea ce, evident, nu este o regula absoluta). Formula clasica este "o fraza = o idee", frazele construite astfel sunt ușor de înțeles și de reținut. Totusi, aceste recomandari nu trebuie aplicate în mod mecanic, rigid; redactarea va evita excesul de "frazе-clip", formule exagerat de scurte, eliptice, cu sens ambiguu;

- textul trebuie sa fie *clar*; se va utiliza un vocabular simplu, apropiat de limba colocviala, dar nu sarac. El va trebui sa contina cuvinte concrete, cu semnificatie precisa; se va evita jargonul

(administrativ, științific, economic, medical etc.); în situațiile în care acest lucru este imposibil, cuvintele cu sensuri "tehnice" vor fi însoțite de explicații. De asemenea, vor fi evitate arhaismele, neologismele, cuvintele străine mai puțin cunoscute etc.;

- textul trebuie să fie *precis*; vor fi folosite date și cifre verificate în prealabil, se vor scrie corect numele (de persoane, de localități, de instituții etc.), se vor adăuga, de fiecare dată când este nevoie, numele, prenumele, locul de muncă, funcția persoanelor care sunt evocate sau citate. Se vor utiliza sigle sau abrevieri numai după ce numele respectiv a fost prezentat integral; acolo unde este cazul, se vor da explicații pentru înțelegerea unei denumiri sau a numelui mai complicat al unei instituții;

- tonul comunicatului trebuie să fie *factual și neutru*; se vor evita toate elementele stilistice care pot sugera o poziție partinitoare sau o anumită stare emotivă. Nu se vor face judecăți de valoare, nu se vor da calificative, se vor evita superlativele sau comparațiile flatante, adică tot ceea ce ar putea da sentimentul unui text publicitar;

- stilul comunicatului poate face apel la *repetiție*, tehnica ce se poate folosi pentru a-i determina pe cei care citesc textul să rețină anumite elemente. De obicei, este vorba despre repetarea numelui organizației, al unei personalități, al unui produs, a unei idei; aceste cuvinte pot apărea în titlu, în *lead* și, o dată sau de mai multe ori, în textul comunicatului. Această tehnică este utilă deoarece permite familiarizarea cititorului (și a jurnalistului) cu elementele specifice organizației;

- textul poate cuprinde *citate* din aserțiunile uneia dintre personalitățile organizației; citatul oferă mai multă greutate textului, îl "dramatizează", îl "personalizează" și "amplifică" forța informației. Pot fi citate opiniile, ideile, afirmațiile exprimate de un membru marcant al organizației, fie cu o anumită ocazie publică, fie la cererea reprezentanților biroului de presă. Folosind ghilimelele (care marchează întotdeauna citatul), vom putea prezenta punctul de vedere al organizației asupra unei probleme, fără a abdică de la exigențele factualității și neutralității. Cel ce redactează materialul pentru presă va sintetiza afirmațiile respective pentru a obține un citat simplu (una, două propoziții), care să poată fi inserat în chip natural în textul comunicatului.

## Rețelele de socializare în procesul de comunicare

### Conform RESEARCHROMANIA:RO

În 2015, 74% dintre respondenți au declarat că utilizează rețelele de socializare pentru promovarea companiei și plănuiesc să le utilizeze în continuare. 21% dintre respondenți au afirmat că utilizarea rețelelor de socializare face parte din strategia de comunicare a companiei, în creștere cu două procente față de 2014, conform studiului EY România, *Social media și mediul de afaceri românesc 2015*, lansat astăzi.

Studiul, ajuns la cea de-a treia ediție anuală, analizează răspunsurile a 270 de reprezentanți ai unor companii din diverse industrii din România cu privire la modul în care acestea abordează marketing-ul prin intermediul rețelelor de socializare și impactul pe care acest tip de marketing îl are în prezent în activitatea lor.

Platforma “vedetă” și anul acesta în România rămâne Facebook cu 92% din răspunsuri (93% la nivel global), urmată de LinkedIn cu 75% (71% la nivel global) și de YouTube cu 37% (55% la nivel global).

În România se remarcă creșteri semnificative ale utilizării LinkedIn (+14% față de 2014), YouTube (+8% față de 2014) și Twitter (+8% față de 2014).

*„Studiul nostru, ajuns acum la cea de-a treia ediție, își propune să identifice tendințele din social media care sunt relevante pentru mediul de afaceri românesc. Ne dorim să punem la dispoziția directorilor de marketing, dar și a executivilor de top, un set relevant de informații, care să le faciliteze înțelegerea modului în care companiile din diverse industrii din România evoluează de la an la an în folosirea rețelelor de socializare, atât pentru partea de comunicare corporate, cât și pentru construirea relației cu clienții și pentru generarea de vânzări”,* spune Elena Badea, Director de Marketing, EY România.

Cel mai mare procent de respondenți (23%) folosește rețelele de socializare pentru activități de promovare, pe care le utilizează de 2-3 ani. 20% dintre respondenți declară că au început utilizarea rețelelor sociale recent, în ultimii 2 ani. Peste jumătate dintre companii (58%) alocă până la 5 ore săptămânal pentru comunicarea pe rețelele sociale, în timp ce 20% alocă între 6 și 10 ore săptămânal – procente asemănătoare cu cele înregistrate în 2014.

Frecvența de utilizare a rețelelor de socializare a scăzut semnificativ. În 2015, doar 36% din respondenți au declarat că utilizează social media zilnic, cu 5% mai puțin decât în 2014 și 13% mai puțin față de 2013. Cresc însă procentele celor care utilizează social media o dată la 2-3 zile, de la 15% în 2013 și 23% în 2014, la 28% în 2015.



De asemenea crește frecvența utilizării săptămânale a comunicării prin social media, de la 22% la 23%. Zona de rezistență a celor care utilizează social media o dată la câteva luni a scăzut de la 9% în 2014 la numai 3% în 2015. Chiar dacă în scădere (de la 51% în 2014 la 46% în 2015), departamentul de marketing își menține locul în topul departamentelor care se ocupă de rețelele de socializare.

Totuși, un procent semnificativ de 28% spun că nu au un departament în cadrul firmei care se ocupă de comunicarea prin rețelele de socializare. La polul opus, există și firme în care de această activitate se ocupă un departament special dedicat comunicării prin rețelele sociale (12%).

În continuare, tot mai mulți respondenți (în creștere de la 64% în 2014 la 75% în 2015) spun că își administrează singuri campaniile pe rețelele de socializare și tot mai puțini apelează la servicii externe (în scădere de la 14% în 2014 la 6% în 2015).

Totuși, 46% dintre companii spun că externalizează partea de design și dezvoltare, 23% externalizează partea de creare de conținut, iar câte 16% externalizează cercetarea de piață și relațiile publice (PR).

Partea de strategie este externalizată de numai 10% dintre companii, în timp ce actualizarea statusurilor este ținută *in house* de 90% din firme.

În 2015, ponderea respondenților “*indeciși*” cu privire la măsurarea randamentului investițiilor în social media ale companiei scade (de la 52% în 2014 la 41% în 2015) în favoarea celor care sunt “*total de acord*” (18% în 2015) și “*de acord*” (31% în 2015). Doar 10% au negat posibilitatea companiei de a măsura randamentul investițiilor în activitățile de pe rețelele de socializare, comparativ cu 14% în 2014.

### **În ce scop utilizează companiile din România social media?**

În 2015, 91% dintre respondenți declară că utilizarea rețelelor sociale le oferă un avantaj competitiv față de companiile care nu folosesc rețele sociale. În topul ariilor de utilizare rămân marketing-ul, vânzarea și recrutarea. Creșteri semnificative oferă networkingul (48% dintre respondenți, +13% față de 2014) și analiza competitivă (21% dintre respondenți, +6% față de 2014).

Creșterea notorietății și expunerii în piață rămân cele mai importante beneficii ale utilizării rețelelor sociale; 53% dintre respondenți vorbesc despre generarea de oportunități de vânzare și 37% dintre respondenți afirmă că utilizarea mediilor sociale au produs o creștere efectivă în venituri (+3% față de 2014). Chiar dacă se constată o scădere față de anul trecut, aproape jumătate dintre respondenți apreciază fidelizarea clienților prin folosirea rețelelor sociale.

64% dintre respondenți consideră că generarea de oportunități de vânzare în cadrul rețelelor sociale este eficientă, iar 30% sunt *indecisi* referitor la acest lucru. 59% dintre respondenți declară că influențează prospectarea și identificarea oportunităților de vânzare prin intermediul rețelelor sociale, 41% declară că pot precalifica oportunitățile prin colectarea de informații și 35% pot susține ofertarea prin discuții și demonstrații online despre produsele sau serviciile oferite. La polul opus, 18% dintre companii spun că nu utilizează rețelele de socializare în procesul de vânzare, un procent mai mare decât cel înregistrat în 2014.

Utilizarea rețelelor sociale pentru recrutarea de personal se menține la cote ridicate, topul fiind condus de industria financiar-bancară, cu 56% dintre respondenți. Instituțiile financiar-bancare semnaleză și utilizarea rețelelor sociale pentru îmbunătățirea brandului de bun angajator (56%). Pe de altă parte 75% dintre respondenții din turism și 70% dintre respondenții din comerț utilizează rețelele sociale pentru fidelizarea clienților.

*„Social media modifică relația consumatorului cu produsul și cu furnizorul. Consumatorul actual revendică tot mai mult rolul de partener în generarea modelelor de produs și/sau serviciu, ca urmare a experienței pe care a avut-o și a faptului că îi pasă de brand. Spațiul cel mai ușor de accesat pentru inputul consumatorului, social media, devine incubator de idei pentru dezvoltare de produs pentru companii. Dincolo de co-generarea de idei, social media poate converti demersul de marketing în vânzări. Ratele de conversie a demersului de marketing și relevanța vânzării în social media diferă în funcție de industrie, dar întotdeauna consolidează softpower-ul companiilor”,* spune Constantin Măgdălina, Knowledge Management Senior, EY România.

În top 3 în funcție de tipul de conținut oferit followerilor sunt: informațiile despre produse și serviciile companiei (77%), informațiile despre companie – istoria companiei, testimoniale ale clienților existenți, evenimente (66%) – și informații despre campanii, promoții, vânzare directă sau indirectă (52%). Mediile sociale sunt folosite din ce în ce mai mult în zona recrutărilor de personal (37% în 2015, față de 35% în 2014).

Cu toate că 17% dintre companiile respondente spun că nu își întreabă follower-ii de pe rețelele sociale în legătură cu cerințele lor față de produsele și serviciile oferite (un procent în creștere față de anul trecut), 33% declară că își implică follower-ii și acționează conform feedback-ului obținut. Majoritatea respondenților intenționează să țină cont în viitor de părerea consumatorilor exprimată în mediile sociale, ceea ce indică o tendință de normalizare a relației dezvoltate cu consumatorii sociali, care își formează deciziile de achiziție în mediul online.

25% dintre respondenți (+7% față de 2014) folosesc instrumente de ascultare a rețelelor sociale și reacționează la opiniile consumatorilor. 40% dintre respondenți declară că încă nu folosesc instrumente de ascultare, dar își propun să implementeze în perioada următoare. Investițiile

vor fi făcute în special în industriile IT&C (55% dintre respondenți), retail (50%), servicii de publicitate/media (43%) și industria farmaceutică (42%).

52% dintre respondenți au investit sub 1000 de euro în promovarea prin intermediul rețelelor sociale în ultimul an, 10% au investit între 1000 și 3000 de euro, în timp ce 23% au investit mai mult de 3000 de euro pentru promovarea în social media. Un procent important (15%) dintre respondenți afirmă că nu știu cât au investit companiile lor în promovarea companiilor lor prin social media în ultimul an, ceea ce sugerează că promovarea prin rețele sociale nu este întotdeauna o strategie la nivel de organizație, iar bugetele sunt distribuite la nivelul mai multor departamente.

*“Strategiile moderne de marketing au o puternică componentă digitală în relația brand-consumator. Impactul rețelelor sociale a depășit de mult granița identificării de noi oportunități de vânzare. Consumatorii sociali devin noua sursă de idei în dezvoltarea produselor și serviciilor companiei, perfect adaptate nevoilor lor. Folosirea instrumentelor de ascultare a consumatorilor sociali în procesele de creare, promovare și livrare asigură avantaje competitive majore, care vor scoate rapid din joc companiile introvertite, ancorate în “tradițional”, a declarat Daniel Ionescu, Marketing Strategist.*

Comunicarea în situații de criză

CRÍZĂ, *crize*, s. f. 1. Fază în evoluția unei societăți marcată de mari dificultăți (economice, politice, sociale etc.); perioadă de tensiune, de tulburare, de încercări (adesea decisive) care se manifestă în societate. ♦ Lipsă acută (de mărfuri, de timp, de forță de muncă). 2. Moment critic, culminant, în evoluția care precedă vindecarea sau agravarea unei boli; declanșare bruscă a unei boli sau apariția unui acces brusc în cursul unei boli cronice.

sursa: [DEX '09 \(2009\)](#)

Situațiile de criză pot apărea în viața oricărei organizații și astfel îi este afectată funcționarea normală sau reputația.

Din perspectiva domeniului relațiilor publice, crizele sunt ”fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații sau momente de blocare ori de proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație și publicului ei, intern sau extern.”

Mai mult, o problemă cu care se confruntă o organizație poate, de fapt, afecta mult mai mult decât organizația respectivă. Criza „gripei aviare” din 2006 exemplul.

### **Comisia de agricultură și dezvoltare rurală a Parlamentului European:**

*Deputatul PSD Radu Podgorean, care a participat ieri la întrunirea Comisiei de agricultură și dezvoltare rurală a Parlamentului European, spune că extinderea virusului gripei aviare în România a fost unul dintre subiectele abordate la audierea Comisarului pentru sănătate publică și protecția consumatorilor, Markos Kyprianou. „În cadrul dezbaterii, reprezentantul Ungariei în cadrul Comisiei a cerut Comisarului să facă precizări cu privire la criza fără precedent din România. Deputatul european a insistat asupra faptului că această criză s-a declanșat exact în momentul în care, la Strasbourg, se prezenta Raportul de țară privind*

*integrarea României în UE, iar evoluțiile au demonstrat că evaluările privind demersurile făcute de autoritățile de la București pentru limitarea epidemiei de gripă aviară din Raport erau nerealist de pozitive. Reprezentantul Ungariei a condamnat iresponsabilitatea autorităților, care a dus la o extindere de proporții unice în Europa a virusului gripei aviare. Comisarul european a apreciat că situația este foarte îngrijorătoare și că se monitorizează cu deosebită atenție evoluția crizei, mai ales din cauza riscului ca virusul gripei aviare să se extindă și în alte zone ale Europei. El a spus că epidemia de gripă aviară din România confirmă aprecierea din Raportul de țară, care acorda un steguleț roșu domeniului securității alimentare și sistemului de controlul veterinar. De asemenea, Comisarul a insistat asupra necesității unor reforme radicale în domeniu și a unei implementări riguroase a angajamentelor asumate”, a declarat Podgorean. El a adăugat că, potrivit Comisarului european, UE nu a primit nici o solicitare din partea autorităților române în privința soluționării crizei gripei aviare, Bucureștiul preferând să solicite sprijin de la organizațiile mondiale de profil, deși acestea folosesc tot experți europeni. Deputatul social democrat subliniază că dezbaterea a evidențiat, încă o dată, că în domeniul agriculturii și al securității alimentare, evoluțiile din România sînt de natură să îngrijoreze Comisia Europeană. “Guvernul Tăriceanu ar trebui să trateze cu toată responsabilitatea situația creată și să dea un semnal UE, prin schimbarea conducerii Ministerului Agriculturii, că este pregătit să întreprindă măsuri urgente pentru recuperarea întîrzierilor din acest domeniu cheie al procesului de integrare europeană”, a mai spus Podgorean.*

Situațiile de criză pot îmbraca forme variate.

În funcție de sursa crizei, există:

1. crize provocate de natură (fulger, uragan, cutremur, seceta)
2. crize intenționate (acte de terorism, preluări ostile de companii, modificarea unor produse pentru a le face periculoase pentru oameni, zvonuri rauvoitoare)
3. crize neintenționate (explozii, scurgeri de substanțe și alte asemenea accidente, eșecul în afaceri, caderi de cote bursiere).

Fiecare din cele trei categorii poate fi subimpartite în crize violente (presupun pierderi imediate de vieti omenesti sau bunuri) si non-violente (presupun pierderi sau distrugerii ulterioare). De exemplu:

- crizele provocate de natură pot fi violente (fulger, cutremur) sau non-violente (seceta, epidemie, invazie de insecte);
- crize intenționate violente (actele de terorism) si non-violente (amenintari cu bomba, preluari ostile de companii)
- crize neintenționate violente (explozii) si non-violente (falimentul unei afaceri, probleme cu produsul, probleme aparute in procesul de fabricatie).

Avand in vedere un alt criteriu, crizele pot fi:

1. interne: pot avea caracter revendicativ (de exemplu, solicitari ale angajaților privind condițiile de muncă, privind salariile sau securitatea locului de munca) sau caracter distructiv (erori umane, tensiuni, accidente),
2. externe: datorate fie unor factori naturali (catastrofe), fie unor factori umani. Acest tip de crize pot afecta: mediul înconjurator (poluari), bunăstarea publicului (sănătatea publică), situația economiei, viața socială, viață politică.

**Etapele** in desfășurarea unei crize sunt:

1. *pregătirea* – este o etapă de avertizare, în care identificarea potențialului de criză a unor evenimente poate duce la luarea unor măsuri de prevenire sau preântampinare sau chiar de anulare a crizei. Este important ca organizația sa își dezvolte un plan bine pus la punct, prin care să se asigure ca toți cei care ar putea fi implicați în prevenirea sau soluționarea unei crize știu ce au de facut.

Dacă evenimentele au trecut fără a fi luate măsuri de preântampinare sau au fost întreprinse actțiuni, dar ineficiente, începe perioada de criză acută.

2. *faza acuta a crizei* – este momentul care identifică o criză. Dacă în perioada precedentă au fost elaborate o serie de planuri de gestionare a evenimentului, atunci organizația poate avea un anume control asupra crizei. În caz contrar, organizația poate încerca să controleze momentul și modul transmiterii

informațiilor referitoare la eveniment, aspect extrem de important, deoarece publicul și presa au luat la cunoștință deja de criza.

3. *faza cronică a crizei* – este etapa de reacție, în care, au loc, alături de anchete (oficiale sau neoficiale), dezbateri publice și autoanalize și eforturile de disculpare a organizației, precum și acțiuni de refacere a organizației și a imaginii publice a acesteia.

4. *finalul crizei* – este rezultatul acțiunilor de gestiune a crizei. Presupune efectuarea unor acțiuni prin care organizația arată că a depășit criza și reintră în ritmul de funcționare normal. În acest moment se desfășoară și activitatea de verificare și evaluare a comportamentului din timpul crizei (atât a publicului, cu privire la modul în care a perceput criza și atitudinea organizației, dar și a organizației însăși, privind acțiunile întreprinse, pregătirea organizației pentru a face față unor asemenea situații etc.).

***Managementul crizei este definit ca fiind un ansamblu de măsuri, pregătite din timp, care permit organizației să coordoneze și să controleze orice urgență.***

Deși nu există o „formulă magică” care să rezolve o situație de criză, este dovedit faptul că un plan de acțiune planificat și pregătit poate avea un impact pozitiv deosebit. Pe de altă parte, numeroase aspecte pot afecta eforturile de rezolvare a unei crize. De exemplu:

- § amploarea crizei nu poate fi cunoscută de la început;
- § persoanele sau organizațiile afectate sunt greu de identificat;
- § cauza sau cauzele crizei pot fi greu de depistat;
- § deciziile care trebuie luate sunt adoptate în condiții de stres;
- § de multe ori persoanele sau organizațiile afectate de criză încep să pună sub semnul îndoielii credibilitatea organizației;
- § comportamentul celor implicați este foarte mult influențat de emoții și sentimente.

*Comunicarea de criză este comunicarea dintre organizație și public înainte, în timpul sau după evenimentele negative. Este astfel pregătită încât să reducă aspectele negative sau periculoase care ar putea afecta imaginea organizației.*

Comunicarea de criză presupune câteva activități specifice: evaluarea riscurilor, planificarea comunicării de criză, răspunsul, refacerea organizației.

*Evaluarea riscurilor* constă în identificarea tuturor aspectelor care ar putea să amenințe organizația.

*Planificarea comunicării de criză* îmbracă, de obicei, forma unui dosar cu instrucțiuni, reprezentând un ghid de acțiune flexibil, care organizează acțiunile și formele de comunicare.

Celula de criză este formată din angajați ai companiei sau experți străini (atunci când organizația apelează la aceștia în mod curent) desemnați să aibă de a face cu orice fel de criză. Aceste echipe trebuie să fie capabile să se ocupe de criză respectivă, astfel încât organizația să-și poată continua activitatea în condiții cât mai normale. Celula de criză va fi constituită din specialiști în relații publice (managerul crizei fiind chiar șeful departamentului de relații publice), dar nu trebuie să fie implicați toți factorii de decizie din organizație, deoarece activitatea obișnuită a organizației nu trebuie întreruptă în totalitate. Dacă acest lucru se întâmplă, observatorii pot trage concluzia că organizația nu are o conducere solidă, competența să acționeze profesionist. Principalele atribuții ale celulei de criză sunt:

- să conceapă un plan de management al crizei;
- să aplice planul de management al crizei;
- să reacționeze eficient la problemele și situațiile neprevăzute în planul de management al crizei, prin oferirea de soluții pentru problemele respective.

Un rol extrem de important în gestionarea unei situații de criză revine *purtătorului de cuvânt* al organizației pe perioada crizei (va fi membru al celulei de criză). Purtătorul de cuvânt este persoana care va comunica cu mijloacele de informare în masă și cu categoriile de public. Are rolul de a gestiona



consistența și acuratețea mesajelor pe care organizația le transmite către categoriile de public vizate. Purtătorul de cuvânt trebuie să fie un foarte bun comunicator atât în interiorul organizației și al echipei cu care lucrează, cât și în relațiile cu mass-media. Este recomandat să facă parte din conducerea organizației pentru a fi perceput ca o persoană competentă să exprime un punct de vedere oficial, având de altfel, autoritatea de a vorbi în numele organizației. De obicei, calitatea de purtător de cuvânt revine unei singure persoane pe perioada unei crize. Astfel se evita declarațiile confuze sau contradictorii, declarații care ar lăsa impresia că în cadrul organizației este haos și că nu este capabilă să gestioneze evenimentele. Pe lângă calitățile generale specifice unui specialist în relații publice, purtătorul de cuvânt trebuie să întrunească și o serie de trăsături specifice, necesare în momente de criză:

- trebuie să prezinte în mod accesibil informațiile despre criză, folosind un limbaj accesibil tuturor;
- trebuie să răspundă în mod convingător la întrebările adresate, ceea ce presupune cunoștințe exacte despre situația de criză;
- trebuie să evite reacțiile de genul „fără comentarii” sau să intre în polemici cu jurnaliștii;
- trebuie să ofere o imagine convingătoare despre organizație, transmitând ideea că organizația stăpânește și controlează situația și că adoptă o atitudine plină de înțelegere pentru persoanele sau organizațiile implicate sau afectate de criză;
- trebuie să controleze întrebările dificile, trebuie să aibă tact și să știe să explice de ce nu poate oferi anumite informații, trebuie să știe cum să corecteze greșelile și dezinformările care apar în presă.

*Refacerea organizației* începe cu evaluarea calității răspunsului dat, pentru a permite reluarea cursului normal al activității, inclusiv refacerea imaginii organizației, dacă aceasta a fost afectată negativ. Comunicarea este un proces bidirecțional care implică ascultarea, cel puțin la fel ca și vorbirea.

Informațiile pot fi împărțite în trei categorii:

- informații corporatiste – contribuie la construirea unui sentiment de apartenență și mândrie
- informații în cascadă – prin care se comunică obiective (ce trebuie făcut și de ce)
- informații personale – de motivare (pentru a convinge)

Prin comunicare se pot atinge mai multe obiective:

- raționale (fiecare înțelege ce are de făcut)
- emoționale (fiecare se simte implicat)
- relaționale (fiecare înțelege în ce mod comportamentul lui influențează activitatea celorlalți sau a organizației).

Evaluarea reacției organizației în situația de criză presupune și să fie puse anumite întrebări:

- În timpul crizei s-a acționat în acord cu valorile și principiile organizației?
- Ce aspecte ale crizei au fost anticipate sau nu în planul de management al crizelor?
- Ce modificări se pot aduce planului de management al crizelor?
- Ce concluzii se pot desprinde din succesele obținute?
- Cum s-au comportat membrii organizației?
- Care sunt efectele de durată ale crizei?
- Cum a reactionat publicul interesat sau afectat de criză la acțiunile organizației sau la modificările propuse de aceasta?
- Ce acțiuni pot fi întreprinse pentru a profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?

## **Concluzie**

**Peter Drukner: "Într-o comunicare este foarte important să auzi și ce nu s-a spus."**

