

**Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova
2007-2013**

Proiectul
***”Rețea de formare profesională
pentru administrația publică locală”***
COD MIS ETC 2287

*Manual
Comunicare și relații publice*



Proiect finanțat de
UNIUNEA EUROPEANĂ



România-Ucraina-Republica Moldova
PROGRAM DE COOPERARE TRANSFRONTALIERĂ



Proiect implementat de
Consiliul Județean Vaslui

CUPRINS

Capitolul 1. COMUNICAREA UMANĂ- NOȚIUNI GENERALE

1.1. Ce este comunicarea umană	2
1.2. Obiectivele comunicării	3
1.3. Schema generală a comunicării	4
1.4. De ce și ce comunicăm	9
1.5. De ce (nu) ne înțelegem?	10
1.6. Categoriile de limbaj	12
1.7. Caracteristicile fundamentale ale comunicării	19
1.8. Principii și funcții ale comunicării	20
1.9. Planurile comunicării: conținut și relație	21
1.10. Nivelurile comunicării	22
1.11. Spațiile de comunicare	23
Zona intimă	23
Zona personală	24
Zona socială	24
Zona publică	24
1.12. Eficiența în comunicare și arta de a comunica	24

Capitolul 2. COMUNICARE - COMUNICARE PUBLICĂ-RELAȚII PUBLICE

2.1. Actorii comunicării în relațiile publice	31
2.2. Ce sunt relațiile publice ?	33
2.3. Comunicarea publică	34
2.3.1. Comunicare internă - comunicare externă	36
2.3.2. Mediul de comunicare: un instrument de diagnostic	37
2.3.3. Redactarea politicii de comunicare	42
2.3.4. Stabilirea obiectivelor și a strategiei de comunicare	42
2.3.5. Elaborarea planului de comunicare	43
2.3.6. Câteva instrumente de comunicare	46
2.3.7. Relația cu mass-media	49
2.3.8. Evaluarea rezultatelor programului de comunicare	51
2.3.9. Campania de comunicare	52
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ	56

Capitolul 1. COMUNICAREA UMANĂ - NOȚIUNI GENERALE

1.1. Ce este comunicarea umană

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

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

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

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

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

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

Comunicarea umană este un proces esențial existenței ființei umane.

Iată alte câteva definiții existente:

- *Comunicarea umană este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimul cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul).*
- *Comunicarea umană înseamnă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta.*

- *Comunicarea este o acțiune a unui organism sau a unei celule care alterează modelele probabile de comportament ale unui alt organism sau ale altei celule, într-o manieră adaptativă pentru unul sau pentru ambii participanți.*

1.2. Obiectivele comunicării

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

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

Există 4 tipuri de comunicare în funcție de scopurile acesteia:

◇ **Informarea** poate consta în transmiterea de fapte, impresii sau interpretări pe baza unor fapte. Informațiile transmise nu presupun influențarea comportamentului, ci diminuarea asimetriei informaționale dintre membrii unei organizații.

◇ **Înstruirea** are un scop bine precizat și urmărește modificarea comportamentelor.

◇ **Motivarea** are ca scop o schimbare specifică a comportamentului sau împiedicarea unei schimbări în rău care ar putea surveni în lipsa comunicării.

◇ **Obținerea de informații** este opusul informării și constă în a-l determina pe interlocutor să furnizeze informații.

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

1. să fim receptați;
2. să fim înțeleși;
3. să fim acceptați;
4. să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine).

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

De asemenea, este necesară și o anumită disponibilitate din partea receptorului de a accepta mesajul, de a fi de acord cu ce transmite celălalt (interlocutorul). Reacția - schimbarea de comportament sau atitudine - va apărea în funcție de cât de important este pentru receptor mesajul.

Dar, **schimbarea nu apare dintr-odată, ci în mai multe etape.** Acestea sunt:

- 1) **negarea** - prima reacție, de respingere. Ceva nou și necunoscut nu poate fi imediat acceptat;
- 2) **apărarea** - din cauza bulversării sistemului său de valori, individul încearcă să se apere (să își apere credințele, modul lui de a se comporta de până atunci);
- 3) **excluderea** - individul își dă seama de faptul că schimbarea este unica soluție pentru rezolvarea problemelor sale;
- 4) **adaptarea** - e acea perioadă în care individul achiziționează noile cunoștințe, iar el trebuie să le îmbine cu cele pe care le avea până în acel moment, ținând cont și de condițiile concrete de mediu în care trăiește;
- 5) **preluarea mesajului (internalizarea)** - este etapa finală; individul s-a adaptat noului sistem și își dă seama de noul său comportament și de beneficiile acestuia.

1.3. Schema generală a comunicării

Putem vorbi despre o sursă a comunicării care produce *mesajul* (Figura 1: Schema fundamentală a comunicării) care poate conține gânduri, sentimente, idei, sau emoții. Mesajul nu poate fi transmis în forma pură, ci este trimis prin este tradus în cuvinte însoțite de tot ceea ce înseamnă limbajul nonverbal (vezi 1.6 Categoriile de limbaj).

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

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

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

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

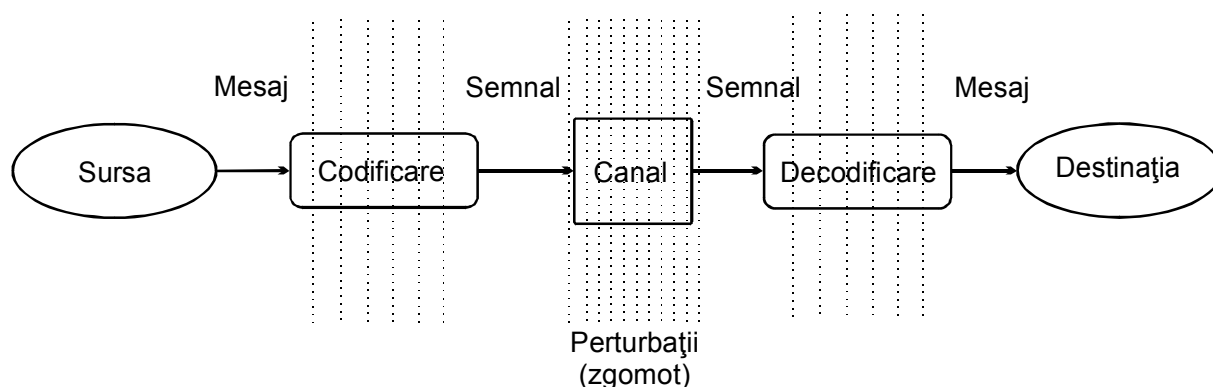


Figura 1: Schema fundamentală a comunicării

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

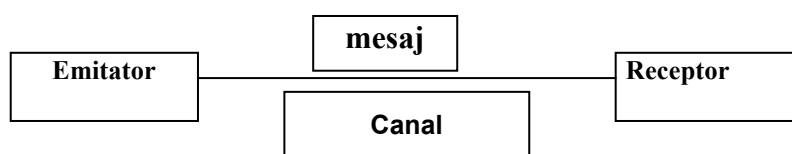


Figura nr.2

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

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

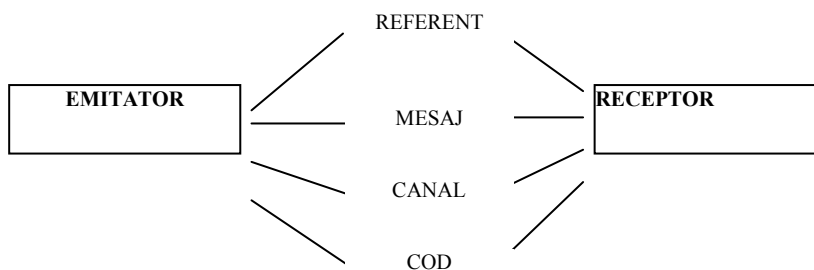


Figura nr.3

Elementele procesului de comunicare

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

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

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

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

Contextul, precum și mediul comunicării reprezintă factori de mare importanță în comunicare. Aceasta nu are loc într-un spațiu cultural și material steril. Ea se desfășoară într-un spațiu fizic, de cele mai multe ori umanizat, impregnat de un stil cultural, arhitectural, în prezența explicită sau implicită a unor contexte sociale determinate care influențează comportamentul actorilor în comunicare.

a) Contextul material și temporal cuprinde:

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

b) Contextul social cuprinde:

- prezența sau absența unui public sau a unor observatori (coacțiunea) poate potența sau inhiba comunicarea, în funcție de sarcina specifică actului comunicării;
- comunicarea este potențată în activitățile performative de tip învățare, concurență, rezolvare de probleme;
- comunicarea este inhibată în cazul activităților de tip terapeutic, confesional;
- potențarea sau inhibarea comunicării în prezența publicului este dependentă și de aspecte ale educației interlocutorilor: personalitate, religie, stil de viață etc.

c) Contextul cultural și ideologic, cuprinde:

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

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

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

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

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

Canalele de comunicare reprezintă "drumurile", "căile" urmate de mesaje. Există două tipuri de canale de comunicare:

1. canale formale, prestabilite, cum ar fi sistemul canalelor ierarhice dintr-o organizație;
2. canale neformale stabilite pe relații de prietenie, preferințe, interes personal.

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

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

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

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

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

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

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

Barierele de mediu sunt reprezentate de:

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

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

- imaginii pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutor;
- caracterizării diferite de către emițător și receptor a situației în care are loc comunicarea
- sentimentelor și intențiilor cu care interlocutorii participă la comunicare.

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

- existența presupunerilor;

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

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

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

1.4 De ce și ce comunicăm

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

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

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

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

1.5. De ce (nu) ne înțelegem?

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

Atunci când mesajul nostru nu este înțeles, avem tendința de a da vina pe celălalt. El este de vină vă nu a auzit ce am spus, el este de vină că nu ne-a înțeles, el este de vină că nu ne-a acceptat, sau el este de vină pentru că nu a făcut ce am fi vrut noi să facă.

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

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

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

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

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

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

Povestea iepurașului

Aceasta poveste este despre un iepuraș care dorea să-și gătească 8 ouă.

Vă rog să citiți povestioara și să meditați puțin asupra moralei!

Iepurașul are de gătit 8 ouă, dar nu are o tigaie în care să le prăjească. Stă el, se gândește, și își aduce aminte că ursul are o tigaie. Bucuros, pleacă spre bârlogul ursului să-i ceară tigaia cu împrumut!

Mergând... mergând, iepurașul se întreaba:

- Dacă ursul îmi cere în schimbul tigăii 2 ouă? Hm... asta e, îi dau lui 2 ouă, mai rămân eu cu 6 și asta e, mi-ajung 6 !

Merge el ce merge, și se întreabă din nou:

- Dar dacă îmi cere 4 ouă? Asta nu-i bine deloc! Dar ce să fac, ursul e singurul din pădure care îmi poate împrumuta tigaia! Apoi, așa e în afaceri, câștigul se împarte jumate-jumate! Fie și așa, dacă-mi cere 4, mai rămân și eu cu 4 și îmi ajung și astea până la urmă!

Mai avea puțin până a ajunge la bârlogul ursului și-i veni o nouă idee:

- Din ce-l cunosc eu pe urs, acesta va lua și pielea de pe mine, în plus, e și cam nesimțit, cred că o să-mi lase doar 2 ouă! Of... Doamne, și eu care aveam 8 ouă! Să rămân doar cu 2 ouă ?

Delicată situație, dar, asta e! Până la urmă decât să mor de foame, îi dau lui 6 și eu sunt mai mic, rămân cu 2 ouă! Aceste ouă o să-mi țină de foame astăzi!

În sfârșit, iepurașul ajunsese în fața bârlogului! Căzu din nou pe gânduri, era din ce în ce mai stresat, pentru că în tot acest timp el s-a gândit să-l împace și pe urs și pe el și a tras niște concluzii clare. Dar nu-și pusese o singură întrebare:

- Dacă ursul îmi cere toate ouăle? Ce fac? Hm... Asta ar fi foarte delicat!!!

Se hotărăște și bate la ușa ursului, care iese cu un zâmbet larg și spune:

- Zi-mi iepurașule, ce problema ai, cu ce te pot ajuta?

Iepurașul: - Mai ursule, știi ceva: NU-MI TREBUIE TIGAIA TA!

Apoi îi întoarce spatele și pleacă!

Morala:

Etichetarea prietenilor, a colegilor sau a șefilor, fără măcar să le ascultăm punctul de vedere, conduce la un eșec ferm în comunicare!

1.6. Categoriile de limbaj

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

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

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

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

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

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea non-verbală (body language) prezintă interes din cel puțin două motive:

- 1) rolul ei este adesea minimalizat;
- 2) într-o comunicare orală, 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului neverbal (expresia feței, gesturile, postura corpului, etc.).

Comunicarea non-verbală are, datorită ponderii ei mari în cadrul comunicării realizată de un individ, un rol deosebit de important. *Limbajul non-verbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală*. Mesajul neverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare. Astfel, de exemplu, constatăm adesea că, deși interlocutorul susține că spune adevărul, noi "simțim" că el minte. Care este cel "de-al șaselea simț" care recepționează informația neexprimată verbal de emitent? Se consideră că femeile au acest "al șaselea simț" mai bine dezvoltat decât al bărbaților. O explicație posibilă ar fi aceea că femeile sunt mai abile în a interpreta limbajele neverbale, având în gestică lor experiența creșterii copiilor care, în primii ani de viață, comunică predominant prin limbaje neverbale. O altă explicație posibilă ar fi aceea a dezvoltării acestei abilități pentru compensarea lipsei lor de forță fizică.

Dar până când știința va descoperi acest "simț" suplimentar care intervine în procesul de comunicare, vom adopta imaginea omului cu cinci simțuri care

comunică predominant neverbal și, uneori, se exprimă și prin cuvinte. El posedă deprinderile de interpretare a semnalelor venite de la aceste cinci simțuri, deprinderi care se dezvoltă pe tot parcursul vieții, pe baza experienței și învățării.

lata cum comunicăm prin:

A. Limbajul corpului

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

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

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

B. Expresia feței

Comunicarea prin expresia feței include **mimica** (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, țuguiera buzelor, etc.), **zâmbetul** (prin caracteristici și momentul folosirii), și **privirea** (contactul sau evitarea privirii, expresia privirii, direcția privirii, etc.).

Tindem ca, involuntar, să zâmbim, să ne încruntăm, să rotim, să micșorăm sau să dilatăm pupilele.

Fața este cea mai expresivă parte a corpului și expresia acesteia constituie un mijloc de exprimare inestimabil. În mod normal, ochii și partea de jos a feței sunt privite cel mai intens în timpul comunicării. Se consideră, de exemplu, că într-o conversație cu o femeie, ceea ce exprimă ochii este mult mai important decât ceea ce exprimă cuvintele.

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

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de informații, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă (zâmbetul Mona Lisei este renumit ca semnificație, dar și ca ambiguitate). Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură (sau chiar

subcultură), fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

Privirea

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

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

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

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

Privirea constituie un mod "netactil" de a atinge pe cineva, de unde și expresia "a mângâia cu privirea".

Pupilele dilatate indică emoții puternice. Pupilele se lărgesc, în general, la vederea a ceva plăcut, față de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a nesincerității, neplăcerii. Clipirea frecventă denotă anxietate.

C. Mișcarea corpului

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

Gesturile

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

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

Atenție însă și la diferențierile culturale. De exemplu, prin mișcarea capului de sus în jos spunem "da", în timp ce oamenii din Sri Lanka redau același lucru prin

mișcarea capului de la dreapta la stânga. Gestul de arătare cu degetul este considerat nepoliticos la noi, insultă în Thailanda și absolut neutru, de indicare, în SUA.

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

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

Postura corpului

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

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

Posturile pe care le au oamenii corelate cu relația dintre ei atunci când sunt împreună se pot clasifica în trei categorii:

1. De includere/neincludere, postură prin care se definește spațiul disponibil activității de comunicare și se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii grupului pot forma un cerc, pot să se întoarcă/apele spre centru, să-și întindă un braț sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat.
2. De orientare corporală - se referă la faptul că doi oameni pot alege să se așeze față-n față (vis-a-vis) sau alături (paralel). Prima situație comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua - neutralitate.
3. De congruență/necongruență, postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune sau face interlocutorul. Participarea intensă conduce la postura congruentă (similară cu a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanșează în acest caz schimbarea posturii celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există între comunicatori divergențe de statut, de puncte de vedere

sau de opinii, apar posturile necongruente: persoana nu privește spre interlocutor, nu interacționează sub nici o formă.

Modul de mișcare a corpului

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

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

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

D. Comunicarea tactilă

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

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

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

F. Prezența personală

Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, a îmbrăcămintei, a mirosului (parfum, miros specific), a bijuteriilor și a altor accesorii vestimentare. Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate. Distingem trei tipuri de fizicuri:

- 1-ectomorf (fragil, subțire și înalt);
- 2-endomorf (gras, rotund, scurt);
- 3- mezomorf (musculos, athletic, înalt).

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

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

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

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

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

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

G. Limbajul spațiului

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

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

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

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

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

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

În general, spațiile mici sunt percepute ca fiind mai prietenoase, calde și intime. Cele mari sunt asociate cu puterea, statutul și importanța. De aceea, adeseori suntem intimidați intrând într-un spațiu mare, înalt și cu mobilier masiv.

H. Limbajul culorilor

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

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

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

I. Limbajul timpului

Modul în care putem comunica prin limbajul timpului este corelat cu:

- precizia timpului
- lipsa timpului
- timpul ca simbol.

Precizia timpului

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

A veni mai târziu sau ceva mai devreme la o întâlnire de afaceri sau a fi punctual sau nu la o ședință are anumite semnificații: comunică atitudinea față de

interlocutor sau față de activitatea respectivă, percepția statutului și a puterii, respectul și importanța acordată. Întârzierea poate irita și insulta.

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

Lipsa timpului

Percepem timpul ca pe o resură personală limitată și, de aceea, modul în care fiecare alegem să îl folosim comunică atitudinea noastră față de cel care solicită o parte din această resursă. Dacă nu acordăm timp pentru o anumită comunicare se va percepe ca neacordare de importanță. Studiile sociologice au arătat că, în general, relația de comunicare pozitivă se dezvoltă proporțional cu frecvența interacțiunii (deci timp petrecut împreună).

Timpul ca simbol

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

În final, după ce a fost caracterizat fiecare tip de limbaj în parte, este bine să știm anumite aspecte ale limbajului non-verbal de care trebuie ținut cont în interpretarea lui:

- Pentru a evita interpretarea greșită a unui element de limbaj neverbal este bine să-l interpretăm în contextul tuturor celorlalte elemente verbale și non-verbale.
- Caracteristicile de personalitate individuale, de educație, experiență de viață etc., sunt elemente care trebuie luate în considerare în interpretarea corectă a limbajelor neverbale.
- Modul de folosire și interpretare a limbajelor neverbale diferă sub multe aspecte: de la individ la individ; de la profesie la profesie; de la colectivitate la colectivitate; de la cultură la cultură.

1.7. Caracteristicile fundamentale ale comunicării

Mai mult, pe baza situației prezentate putem identifica câteva din caracteristicile comunicării:

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

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

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

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

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

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

Precizăm că particularitățile enumerate mai sus derivă strict din cazul analizat.

La cele enumerate mai putem adăuga:

- în situații de criză, procesul de comunicare are un ritm mai rapid și o sferă mai mare de cuprindere;

- semnificația dată unui mesaj poate fi diferită atât între partenerii actului de comunicare, cât și între receptorii acelui mesaj;

- orice mesaj are un conținut manifest și unul latent, adeseori acesta din urmă fiind mai semnificativ.

1.8. Principii și funcții ale comunicării

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

1. INFORMAREA

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

2. SOCIALIZAREA

- crearea unui climat care să stimuleze interacțiunea

3. DIALOGUL

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

4. EDUCAȚIA

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

5. CREAREA DE IMAGINE

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

6. MOTIVAREA

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

7. PROMOVAREA CULTURII

- transmiterea elementelor culturii (sloganuri, norme, sisteme de valori)
- lărgirea orizontului cultural
- dezvoltarea imaginației și creativității
- stimularea nevoilor etice și estetice

1.9. Planurile comunicării: conținut și relație

Comunicarea decurge în două planuri, planul conținutului și al relației. Uneori, fără să știm de ce, un om ne poate fi simpatic, iar altul antipatic. Planul conținutului transmite informații, în timp ce planul relației transmite informații despre informații. Cuvintele (conținut) transportă idei, noțiuni și concepte, în timp ce tonul vocii și limbajul corpului (relație) transmit atitudini, emoții și sentimente. Planul conținutului reprezintă CE se comunică, în timp ce planul relației concretizează CUM se comunică, definind astfel planul conținutului.

Așa cum am văzut din propria noastră experiență de viață, sensul comunicării este puternic influențat, chiar determinat de multe ori de planul relației. Dacă între cele două planuri ale comunicării există concordanță, atunci avem încredere în ceea ce spune celălalt care ne poate fi simpatic. În caz contrar, dacă percepem o disonanță între planul conținutului și cel al relației, atunci nu avem încredere în mesaj, celălalt ne poate deveni antipatic, putând, uneori, declanșa mecanismele de apărare ce ne caracterizează pe fiecare în parte. În astfel de situații, nu ne mai

concentrăm asupra mesajului, ci asupra modului în care ne putem apăra interesele, nevoile, sau de anumite pericole reale sau imaginare percepute de noi.

Dacă percepem ca pozitive informațiile din planul relației, atunci lucrurile spuse de celălalt ne pot părea interesante și chiar savante. Planul relației transmite semnale de dominanță sau de supunere, de prietenie sau de dușmănie. Relația poate fi *pozitivă* (simpatie, prietenie, acceptare, admirație, aprobare), *neutră* (indiferentă), sau *negativă* (disconfort, dominanță, dușmănie, dezaprobare, respingere, dispreț).

Să ne imaginăm mai multe modalități de a spune, de exemplu, „*Bună treabă!*”. Aceleași cuvinte pot fi percepute ca o laudă, sau, dimpotrivă, dispreț sau bagatelizare. În funcție de dispoziția pe care o avem, putem interpreta aceste cuvinte ca pe un reproș, chiar dacă intenția celuilalt nu a fost aceasta. Dacă relația este pozitivă, atunci este foarte probabil ca percepția să fie de apreciere, laudă. Dacă relația este negativă, vom percepe aceleași cuvinte ca pe un reproș, o devalorizare, caz în care ne vom apăra.

Atunci când relația este negativă, planul relației devine mai important decât cel al conținutului. Comunicarea este deturnată, iar ceea ce se întâmplă în continuare este un șir de replici de atac sau apărare. Relațiile partenerilor devin pur emoționale, iraționale. Tonul agresiv, ironic, cicălitor, arogant, sau plângăcios, gesturile agresive, triviale, sau disprețuitoare devin factori de alterare ai comunicării.

Ce este de făcut atunci când planul relației este alterat? În acest caz, este practic inutil să continuăm discuția la nivel rațional. Dacă celălalt a declanșat mecanismele de apărare, semn că este în stres negativ, singurul lucru pe care îl putem face dacă vrem să revenim la comunicarea de interes comun și de satisfacere reciprocă a unor nevoi, este de a-l ajuta pe celălalt să iasă din stres, de a modifica relația.

1.10 . Nivelurile comunicării

În funcție de numărul de persoane se poate vorbi de cinci niveluri ale comunicării umane: *intrapersonal*, *interpersonal*, *de grup*, *publică* și *de masă*.

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

Comunicarea interpersonală este dialogul dintre două persoane. În cazul cel mai fericit, acestea se ascultă pe rând încercând să se respecte și să se înțeleagă

reciproc și vorbesc pe rând încercând să transmită cât mai clar pentru celălalt nevoile, aspirațiile, interesele și dorințele lor.

Comunicarea de grup sau în echipă este dialogul într-un cadru intim de până la 10 persoane. În grup sau echipă, persoana își petrece mare parte din viața sa socială. Aici se împărtășesc cunoștințe și experiențe personale, se rezolvă probleme și se iau decizii importante, inevitabil se creează și se rezolvă conflicte. Acest nivel al comunicării umane va fi abordat mai pe larg în capitolul dedicat comunicării în echipă.

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

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

1.11. Spațiile de comunicare

Construirea unei bune relații interpersonale poate începe cu alegerea corectă a distanței potrivite pentru partener. Atât o distanță prea mică, cât și una prea mare pot fi percepute ca fiind neadecvate și pot împiedica construirea unei relații bune cu celălalt.

Distanța „adecvată” diferă de la o persoană la altă. Sunt persoane care preferă o mai mare apropiere, iar atingerea nu este o problemă, în timp ce altele preferă o distanță mai mare. Totodată, există diferențe de la un popor la altul, sau de la o cultură la alta.

Distanțarea diluează comunicarea, în timp ce apropierea o intensifică. Dacă veștile sunt bune, apropierea poate fi adecvată, dacă sunt proaste, mai degrabă este indicată o distanțare. Pot fi însă și alte situații care depind foarte mult de personalitatea celor în cauză.

Putem vorbi de patru categorii de distanțe interpersonale: *intimă, personală, socială și publică*.

Zona intimă

Zona intimă este de până la 50 centimetri, cam o jumătate de braț. Este distanța dansului intim, a mângâierilor, sexului, dar și a luptei corp la corp, adică o zonă apărată cu strășnicie. În această zonă permitem accesul doar persoanelor în

care avem mare încredere și care ne sunt foarte apropiate, dar blocăm accesul celorlalți.

Trebuie să privim cu atenție (nu neapărat cu suspiciune) atingerile celorlalți. Despre efectele posibil manipulative ale atingerilor vom reveni ulterior.

Desconsiderarea zonei intime poate fi percepută ca o desconsiderare a persoanei. Întinderea zonei intime depinde de personalitatea fiecărui individ și de siguranța de sine a acestuia. Totodată, zona intimă depinde și de statutul social al persoanei. Șefii cei mari au, de obicei, birouri mari și scaune înalte.

Zona personală

Zona personală se întinde în intervalul 50-120 centimetri, corespunzând distanței normale la care doi oameni conversează pe stradă sau într-o încăpere mare și se pot atinge dacă amândoi țin brațele întinse.

Această zonă are o semnificație psihologică specială: activarea instinctului de „proprietate” asupra partenerului atunci când pătrunde o persoană de sex opus.

Zona socială

Zona socială este cuprinsă între 1,20 - 3,5 metri și este rezervată contactelor sociale, negocierilor, vânzărilor și relațiilor profesionale.

Zona publică

Zona publică (> 3,5 m) este spațiul în care comunicarea își pierde caracterul interpersonal. Poate fi vorba de un discurs cu caracter oficial, un curs. Distanța publică oferă securitate și o postură cu dominanță psihologică persoanelor din spatele catedrei, sau de la tribună.

1.12. Eficiența în comunicare și arta de a comunica

Drumul spre performanță și apoi spre măiestrie are aceleași etape în comunicare ca în orice alt domeniu. Ciclul învățării cuprinde însușirea noțiunilor teoretice (în cazul nostru vor fi grilele de lectură din *Analiza Tranzacțională* și din *Process Communication Management*), experiența comunicării (exerciții și conștientizare), revederea și analiza experiențelor și aplicarea celor dobândite în viitor.

Sunt cei patru pași ai unui proces de învățare pe care ni-l putem imagina ca pe o spirală ascendentă: comunicăm, reflectăm și analizăm, conceptualizăm, progresăm ș.a.m.d. (Figura 2: Ciclul învățării comunicării). Urmând acest drum, ajungem să devenim performeri ai comunicării. Suntem eficienți și ne înțelegem bine cu multă lume. Pentru măiestrie este nevoie de ceva mai mult. Am putea numi acest ceva integrarea cunoștințelor, sau integralitatea comunicării.

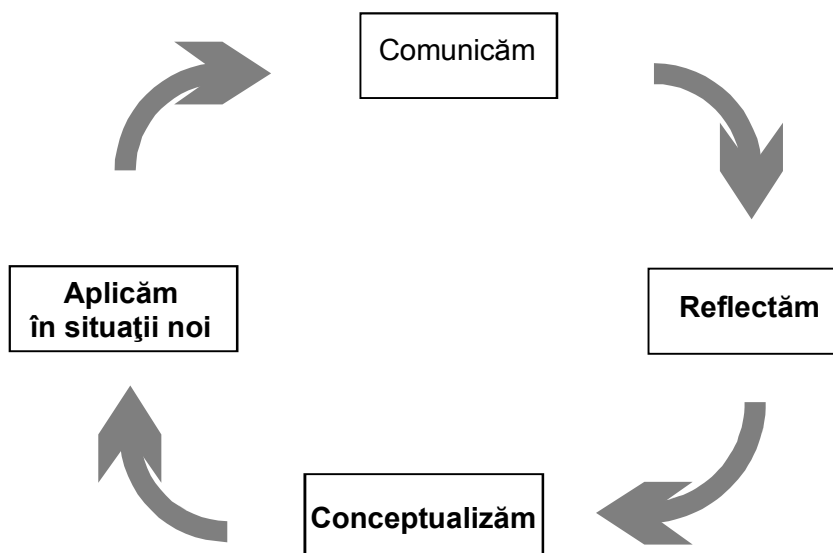


Figura 2: Ciclul învățării comunicării

Dacă pentru a fi eficient în comunicare poate fi suficientă cunoașterea unor principii teoretice de bază și dobândirea unor deprinderi la nivel comportamental, arta comunicării implică folosirea funcțiilor umane în integralitatea lor: comportament, gândire, intuiție, senzație, emoție și, în final, comunicare.

CASA DE LA JUMATATEA DRUMULUI (Allan Pease - „Abilitati de comunicare”)

Pe povarnisul unei pitorești coline din Italia, la jumătatea drumului dintre Venetia și Verona, se afla un mic han. Într-o noapte, poposi acolo un drumet.

- Încotro mergi? îl întreaba hangiu.
- Sunt din Venetia și mă duc să mă stabilesc la Verona, răspuse drumetul. Ia spune-mi, continua el, cum sunt oamenii din Verona?
- Cum erau oamenii din Venetia? întreaba hangiu.
- Sunt niște oameni înfiorători! exclama drumetul. Sunt indiferenți, reci și distanți. Nu ridică niciodată un deget ca să-ți ajute pe ceilalți. De aceea am plecat.
- Hm, făcu hangiu, atunci n-o să-ți placă la Verona... Oamenii de acolo sunt exact la fel! Dezamăgit de spusele hangiuului, drumetul se retrase în odaia lui. Mai târziu, în aceeași noapte, sosi încă un drumet.
- Încotro mergi? îl întreba hangiu.
- Sunt din Verona și mă duc să mă stabilesc la Venetia, răspuse cel de-al doilea drumet. Ia spune-mi, continua el, cum sunt oamenii din Venetia?
- Da' oamenii din Verona cum erau? întreba hangiu.
- Sunt oameni minunați! exclama drumetul. Sunt atenți, calzi, prietenoși și săritori la nevoie. Mi-a părut rău să-i parasesc.
- Atunci o să-ți placă la Verona, spuse hangiu. Oamenii sunt exact la fel!

Morala!

Ceilalți reacționează față de tine în același fel cum îi tratezi tu pe ei.

COMUNICAREA EFICIENTĂ

Principiile și regulile fundamentale ale comunicării eficiente

Preocupările privind facilitarea și îmbunătățirea comunicării au existat din cele mai vechi timpuri. Deși regulile unei comunicări eficiente par foarte simple și la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experiențe comunicaționale, practica relevă faptul că aplicarea lor este frecvent încălcată.

a) Optimizarea comunicării verbale

- Exprimați ceea ce gândiți cât mai direct, mai precis și mai simplu posibil.
- Nu transmiteți decât puține informații deodată.

Moduri de verbalizare:

- Verbalizarea directă și precisă- formularea clară a gândurilor și sentimentelor;
- Implicarea personală- ”îmi place desenul tău”, în loc de “desenul tău este frumos”;
- Implicarea celui alt- cu ajutorul componentei nonverbale, precizarea clară a poziției celui alt; faceți critici în particular;
- Să învățăm să insistăm când vrem să obținem ceva;
- Să fim prietenoși și politicoși pentru a păstra o bună relație cu interlocutorul.

Motivele celor care nu verbalizează ar putea fi:

- Teamă de a nu deranja;
- Teamă de părerea celorlalți;
- Teamă de ridicol;
- Teamă de eșec și de greșală.

b) Optimizarea comunicării nonverbale

- pentru a vă afirma:
- 1. Fiți conștient de impactul elementelor nonverbale asupra sensului mesajului.
- 2. Cunoașteți-vă bine propriul comportament nonverbal.
- 3. Modificați-l, dacă e nevoie.
- 4. Observați cum interpretați de obicei mesajul celorlalți.

b.1. Ameliorarea contactului vizual

- când și cum privim interlocutorul;
- Când vorbește, să avem o atitudine de ascultare.
- Când vrem să insistăm asupra unui pasaj din discursul nostru.
- Când dăm cuvântul interlocutorului

Nu mențineți permanent contactul vizual !

b.2. Ameliorarea mimicii

Situații în care e potrivit să zâmbiți:

- când vreți să începeți un dialog;
- când mulțumiți;
- când primiți sau faceți un compliment.
- Zâmbetul înlesnește contactele, absența lui stingherește interlocutorul.
- Zâmbetul e nepotrivit când sunteți criticat sau când interlocutorul e furios.

b.3. Ameliorarea vocii

Vocea:

- transmite emoții;
- poate fi vibrantă, hotărâtă, tristă, colerică, bucuroasă, dușmănoasă etc.
- elemente:
 - Volum sonor (><; trebuie să fie adaptat situației);
 - Timbrul (grav-calm, ascuțit-exprimarea emoțiilor);
 - Debitul verbal (repede, lent);
 - Articulația (bâlbâială, claritate);

b.4. Adaptarea posturii și a distanței interpersonale

Postura generală se referă la:

- gesturi;- felul cum ne așezăm;
- felul cum stăm în picioare;
- atitudine deschisă/închisă;
- dinamism/lipsă de energie;

Distanța interpersonală:

- distant/amical;
- pisălog/indiferent;
- tipuri de distanțe în funcție de situații.

Reguli de bază privind comunicarea eficientă

Exprimate sintetic, acestea sunt:

- regula cantității - în ceea ce spun, vorbitorii trebuie să ofere informația necesară, nici mai mult, nici mai puțin;
- regula calității - ceea ce spun vorbitorii trebuie să respecte realitatea;
- regula relației - mesajul vehiculat de vorbitor trebuie adecvat scopului comunicării;
- regula semnificației - informația transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul și circumstanțele în care se desfășoară comunicarea;
- regula stilului - vorbitorii trebuie să fie clari, coerenți, comprehensivi și concisi;
- regula receptivității - emitenții trebuie să-și adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor și la cunoștințele presupuse de aceștia.

Asociația Americană de Management a elaborat o listă cu **zece reguli privind comunicarea eficientă**, astfel:

1. **Încercați să vă clarificați ideile înainte de a comunica**

cu cât vă analizați ideile mai sistematic, cu atât mai clare vor deveni. Acesta este primul pas către comunicarea eficientă. De multe ori comunicarea eșuează din cauza planificării nepotrivite. O bună planificare trebuie să ia în considerare scopurile și atitudinile celor cu care se comunică și care vor fi afectați de ea.

2. **Examinați adevăratul scop al fiecărei comunicări**

Înainte de a comunica trebuie să vă întrebați ce doriți să obțineți prin mesajul dvs. - informații, inițierea unei acțiuni, schimbarea comportamentului unei persoane? Identificarea celui mai important scop și apoi adaptarea limbajului, tonului și abordării de ansamblu vor servi acestui obiectiv specific. Nu încercați să obțineți prea multe de la o singură comunicare. Cu cât mesajul este mai bine concentrat, cu atât va avea mai multe șanse de succes.

3. **Luați în considerare toate elementele fizice și umane atunci când comunicați**

Înțelesurile și intenția nu sunt comunicate numai prin vorbe. Există mulți alți factori care influențează impactul general al comunicării, iar un bun manager trebuie să fie sensibil la climatul general al comunicării. De exemplu, momentul comunicării - adică situația în care faceți respectivul anunț sau redați o anumită decizie; mediul - dacă se comunică în particular, sau altfel; climatul social care definește relațiile de muncă din cadrul companiei sau departamentului respectiv și stabilește tonul comunicării; obiceiurile și practica din trecut.

Gândiți-vă și la gradul în care comunicarea se conformează sau nu așteptărilor publicului. Fiți tot timpul conștienți de ceea ce aveți în jur.

Comunicarea este ca un organism viu, care trebuie să se adapteze la mediul din cadrul companiei sau departamentului și să impună tonul necesar.

4. Consultați-vă cu ceilalți în planificarea comunicării, dacă este necesar

De multe ori este de dorit sau necesar să se încurajeze participarea altora la planificarea comunicării sau elaborarea fundamentului comunicării. O astfel de consultare ajută deseori la realizarea unei introspecții și obținerea unui mesaj obiectiv. Mai mult, cei care v-au ajutat la planificarea comunicării vă vor sprijini cel mai activ.

5. Atunci când comunicați trebuie să fiți conștienți și de caracteristicile extra-limbaj

Folositi tonul, expresia, aparenta receptivitate la răspunsurile altora -toate au un impact imens asupra celor la care vreți să ajungeți. Aceste subtilități ale comunicării sunt deseori trecute cu vederea, dar ele afectează reacția ascultătorului la un mesaj chiar mai mult decât conținutul de bază. La fel, alegerea limbajului - mai ales cunoașterea nuanțelor unui înțeles sau a emoțiilor propagate de folosirea unui cuvânt - determină parte a reacțiilor ascultătorilor. Comunicarea include toate comportamentele umane care au ca rezultat un schimb de înțelesuri. Cât de bine reușește această comunicare depinde de cât de bine comunicați în general.

6. Nu pierdeți ocazia de a transmite ceva de valoare sau de ajutor pentru ascultător

Luarea în considerare a intereselor și nevoilor celorlalți - obiceiul de a privi lucrurile din punctul de vedere al interlocutorului - va duce deseori la ocazii bune pentru a transmite ceva de valoare sau de ajutor pentru interlocutor. Oamenii răspund mult mai bine unui manager ale cărui mesaje iau în considerare și interesele lor.

7. Urmăriți comunicarea

Dacă nu urmărim reacțiile să vedem dacă mesajul nostru a fost înțeles, cele mai mari eforturi legate de comunicare vor fi, poate, în zadar, fără ca noi să știm dacă am avut succes în exprimarea înțelesului și intențiilor noastre. Această urmărire se poate realiza prin întrebări, prin încurajarea receptorului să-și exprime reacțiile, prin contacte ulterioare și revizuirea performanței conform informațiilor primite. Asigurați-vă că există feedback pentru fiecare comunicare importantă, astfel încât să se înțeleagă totul bine și să urmeze acțiunea dorită.

8. Comunicați și pentru mâine, nu numai pentru azi

Deși comunicarea poate fi privită ca o acțiune pentru acoperirea nevoilor imediate, acestea trebuie planificate având în minte trecutul, pentru a da constanță punctelor de vedere ale vorbitorului și, chiar mai important, trebuie să fie conforme cu interesele și scopurile pe termen lung. De exemplu, performanțele slabe sau

neajunsurile unui subordonat loial. Amânarea comunicării unor elemente neplăcute este mai dificilă pe termen lung și nu este corectă față de subordonați și organizație.

9. Fiți siguri că acțiunile dvs. sprijină comunicarea

În cadrul analizei finale, cea mai convingătoare comunicare nu este dată de ceea ce faceți, ci de ceea ce spuneți. Dacă acțiunea sau comportamentul unei persoane contrazice cuvintele rostite de aceasta, tendința este aceea de a pierde din vedere cuvintele. Aceasta este practica de conducere cea mai bună pentru orice manager - o responsabilitate și autoritate acordată clar, o răscumpărare corectă pentru eforturi și o aplicare bună a politicilor - care ajută comunicarea mult mai mult decât abilitățile de orator.

10. Căutați și să înțelegeți, nu numai să fiți înțeleși

Atunci când începem să vorbim, de multe ori încetăm să mai ascultăm - în sensul acela de a fi pe aceeași lungime de undă cu reacțiile și comportamentul interlocutorului nostru. Este cu atât mai grav faptul că ne facem de multe ori vinovați de lipsă de atenție atunci când alții încearcă să ne comunice ceva. Ascultarea este una dintre cele mai importante și dificile - și neglijate - abilități de comunicare. Prin aceasta ni se cere să ne concentrăm nu numai asupra înțelesurilor explicite pe care le exprimă cineva ci și asupra celor implicite, a cuvintelor nerostite și înțelesurilor ascunse care pot fi semnificative. Trebuie, deci, să învățăm să ascultăm cu mintea, dacă dorim să aflăm ce este în mintea interlocutorului.

Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, ea solicitând concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază.

Capitolul 2. COMUNICARE - COMUNICARE PUBLICĂ - RELAȚII PUBLICE

2.1. Actorii comunicării în relațiile publice

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

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

În practica relațiilor publice, emitatorul este cunoscut sub numele de *organizație*. Din acest motiv, pentru relațiile publice mai este folosită și sintagma “comunicare organizațională”. Termenul de organizație este generic, incluzând diverse tipuri de instituții: structuri ale puterii (guvernul și ministerele, președinția, armata, administrația locală), partidele politice, firme comerciale, instituții culturale și sportive, organizații non-guvernamentale etc. După J. W. Guth și C. Marsh, relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:

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

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

Receptorul mesajelor organizatiei este publicul. Acesta este definit ca “grup de oameni legati de caracteristici si preocupari comune si care raspund la fel la anumite probleme”.

Exista mai multe tipuri de public, clasificabile in functie de:

- *pozitia fata de organizatie*: interne (cele care activeaza in interiorul organizatiei)
externe (cele care sunt plasate in afara acesteia);
- *atitudinea fata de organizatie*: sprijinitori, oponenti si neutri;
- *prezenta in organizatie*: traditionali (acel public care este deja legat de organizatie) si viitori (acel public care va putea deveni interesat de organizatie).

Publicurile traditionale ale organizatiei sunt:

- mass-media (presa locala si nationala, scrisa si audiovizuala, specializata si generalista);
- angajatii;
- membrii (top si middle-management, board-uri si comitete de conducere, membri onorifici, pensionari si consilieri);
- comunitatea (organizatii comunitare - politie, biserica, lideri de opinie din aceste medii - educatori, edili locali, oficialitati locale, bancheri, lideri etnici);
- institutii guvernamentale;
- investitorii;
- consumatorii.

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

- *media controlate*: acestea reprezinta canalele asupra carora specialistii in relatii publice isi pot exercita controlul asupra continutului mesajului, asupra momentului si locului de distribuire. Exemple: newsletter-urile, scrisorile, brosurile, site-urile web, cuvantarile publice, materiale promotionale (audio-video si tiparite),
- *media necontrolate*: in aceasta categorie intra intregul sistem mass-media (agentiile de presa, presa scrisa, radioul, televiziunea). Specialistii in relatii publice nu mai au controlul asupra mesajului final.
- *evenimentele speciale*: sunt concepute si executate de organizatie pentru a crea relatii privilegiate cu publicurile ei importante (sponsorizarile, crearea de centre de training, conferinte, seminarii, decernari de premii, zilele portilor deschise, concerte, aniversari).

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

- **modelul agentului de presa:** in cadrul acestui model, comunicarea este realizata intr-un singur sens, de la sursa catre receptor, fara a se tine seama de specificul sau asteptarile publicului; scopul principal al emitatorului este acela de a controla publicul si de a-si face cat mai multa publicitate;
- **modelul informarii publice** (public information): acest model isi propune difuzarea catre public a unor informatii corecte si adevarate, dar comunicarea este in continuare unidirectionala;
- **modelul comunicarii bilaterale asimetrice** (2-way asymmetric): comunicarea se desfasoara in doua sensuri, adica organizatie - public si public - organizatie; astfel se tine seama de feedback-ul publicului, iar mesajele sunt construite in functie de acestea;
- **modelul comunicarii bilaterale simetrice** (2-way symmetric): in acest model comunicarea se desfasoara tot in doua directii, dar acum se tine seama de reactiile publicului pentru a se schimba *comportamentul* organizatiei.

2.2. Ce sunt relațiile publice ?

Relatiile publice Relatiile publice preiau in sens specializat si de masa o serie de activitati de informare si transmitere a informatiilor care, pina la aparitia mijloacelor de comunicare de masa se desfasurau empiric si restrins, in maniera comunicarii interpersonale, sau dogmatic si extins, in maniera propagandei. Relatiile publice nu se bazeaza pe propaganda, ci pe persuasiune.

Relatiile publice sunt un management al comunicarii care contribuie la stabilirea si mentinerea comunicarii si, pe aceasta cale la acceptarea reciproca si cooperarea, intre o organizatie si publicul ei. Relatiile publice evalueaza atitudinile publicului si apropie comunicational politicile si procedurile unui individ sau ale unei organizatii de interesele publicului printr-un program de actiune comunicativa care urmareste sa cistige intelegerea, acceptarea si increderea publicului.

Functiile relatiilor publice:

- a) prezentarea unui grup din exterior
- b) a ajuta pe cei din exterior sa-i inteleaga ideile si modul de functionare
- c) a arata grupului care este imaginea sa exterioara actiuni comunicative pentru a obtine bunavointa celorlalti, a publicurilor exterioare.

Deși este un domeniu relativ nou, **PR-ul** există încă de la începutul vieții sociale. Pentru a-l defini există nu mai puțin de 472 de sintagme, se pare, însă, că niciuna nu a reușit să surprindă tot ceea ce înglobează acesta. PRSA (Public Relations Society of America), în urma unei campanii de modernizare a definirii

Relațiilor Publice, a formulat o nouă definiție a acestui domeniu, definiție pe care mulți dintre specialiști (Jim Grunig, Neville Hobson, Jeremiah Owyang) au găsit-o „mulțumitoare” ori au afirmat că ar fi o „interpretare adaptată contemporaneității”. Iată cum sună: **„Relațiile publice sunt un proces de comunicare strategică ce cladește relații benefice atât pentru organizații, cât și pentru publicul acestora”**.

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

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

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

Astfel, în concluzie, putem observa că relațiile publice și relațiile cu publicul sunt două domenii distincte, primele urmărind armonizarea relațiilor dintre organizație și publicurile lor externe și cele interne, iar cele din urmă urmăresc buna servire a clienților.

2.3. Comunicare publică

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

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

Particularitățile comunicării publice de care trebuie să Țineți seama:

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

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

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

Patru factori sunt esențiali pentru succesul unui program de comunicare:

1. Administrația este convinsă de importanța comunicării.
2. Administrația este de acord că este necesar să se planifice comunicarea în mod strategic, la fel ca orice altă funcție a managementului.
3. Administrația alocă buget și resurse (inclusiv un comunicator profesionist angajat cu normă întreagă) pentru acțiunile de comunicare.
4. În sfârșit, administrația insistă ca strategia de comunicare să fie actualizată periodic, pentru că știe că situația se schimbă, la fel ca mediul politic și cel financiar.

Prezentul manual este orientat și spre aspecte practice (prezentate în anexele enunțate la fiecare capitol), ușor de folosit în elaborarea unei strategii de comunicare pentru consolidarea modului în care organizația comunică, atât în interior, cât și în exterior. Suntem pe deplin conștienți de faptul că proiectele de comunicare pot diferi, în ceea ce privește complexitatea, de la o zonă la alta, de la o instituție la alta și chiar în cadrul unei singure instituții.

De aceea, recomandările descrise mai departe nu vor fi întotdeauna relevante pentru toate cazurile.

Instituțiile care sunt interesate pot alege dintre ele pe cele pe care le consideră utile pentru a întemeia sau a îmbunătăți strategia de comunicare sau pot adapta anumite elemente la condițiile și caracteristicile administrației publice locale în cadrul căreia vor să aplice acest model.

CE ESTE O STRATEGIE DE COMUNICARE?

Pentru a putea lansa un program eficient de comunicare, instituția trebuie mai întâi să înțeleagă foarte clar mediul său de comunicare. Își definește *politica de comunicare* și apoi stabilește *obiectivele și prioritățile* programului său de comunicare - un program care este, de asemenea, purtătorul viziunii, al misiunii și al priorităților organizației. Următorul pas este *planul de comunicare*, care enumeră o serie de proiecte de comunicare pe termen scurt, mediu și lung, care-i permit organizației să-și informeze partenerii și, în același timp, să-i asculte. Odată un *proiect* derulat, instituția îi măsoară succesul prin analizarea unei serii de *indicatori de*

performanță simpli și începe să planifice următoarea serie de acțiuni de comunicare.

Ciclul ce cuprinde toate aceste elemente - politica de comunicare, obiectivele și prioritățile comunicării, planul de comunicare, proiectele de comunicare, analiza indicatorilor de performanță - alcătuiesc *strategia de comunicare* a unei organizații.

2.3.1. Comunicarea internă, comunicarea externă

Comunicarea eficientă înseamnă mai mult decât un simplu transfer de informații: ea trebuie să fie *bidirecțională, deschisă schimbului de informații și feedback-ului*.

Se disting două tipuri de comunicare: internă și externă.

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

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

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

♦ *Formală*

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

♦ *Informală*

- *orice comunicare ce are loc în afara canalelor formale de comunicare*

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

Canalele de comunicare internă:

- *Apar și există în mod necontrolat;*
- *Sunt rapide, selective și au mare putere de influențare;*
- *Suplimentează canalele formale;*

- *Constituie pulsul organizației;*
- *Pot realiza legături directe între conducătorul instituției și subordonații de pe ultimul nivel ierarhic;*
- *Au cel mai activ rol atunci când instituția trece prin perioade de schimbare sau este amenințată în vreun fel.*

Important!!!!!!

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

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

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

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

Comunicarea externă este comunicarea dintre administrație și cetățean

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

Vom dezvolta în capitolele următoare modalitățile cele mai eficiente de comunicare cu cetățenii, prin care administrația poate să ofere celor care i-au ales: transparență, coerență și dialog.

2.3.2. Mediul de comunicare: un instrument de diagnostic

Înainte de a începe lucrul la o strategie de comunicare este necesar să se evalueze starea comunicării în instituție.

a. PURTĂTORII DE CUVÂNT

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

- **Primarul**
- **Viceprimarii**
- **Toți membrii aleși ai Consiliului (consilierii locali, județeni)**

- Cadrele de conducere executiva(directori executivi, șefi de serviciu, birou, compartiment)
- Funcționarii publici
- Responsabilul pe Comunicare
- Alții

Pentru a evita confuzia în mesajele trimise de autoritățile locale, numărul de purtători oficiali de cuvânt ar trebui să fie limitat. De obicei Primarul și Viceprimarii au permisiunea să comenteze subiectele politice. Responsabilul pe Comunicare/Purtătorul de cuvânt comentează subiecte non-politice.

Este necesar să existe un bun mecanism, poate chiar o procedură de feedback între angajați și purtătorii de cuvânt, astfel încât să li se poată face o scurtă informare înainte de a da interviuri sau de a vorbi la un eveniment public.

Se poate avea în vedere utilizarea unor *mesaje-cheie*: oferirea de mesaje-cheie pe probleme specifice (în special cele controversate) poate fi foarte eficientă pentru transmiterea punctului de vedere al autorităților la diferite niveluri. Ea asigură, de asemenea, un mesaj unitar și evită transmiterea impresiei că între membrii instituțiilor politice ar exista disensiuni.

Cadrele de conducere executiva și personalul reprezintă administrația. De fiecare dată când se exprimă, ei transmit un mesaj, bun sau rău, oamenilor din jurul lor.

b. MESAJE

- Mesajele principale trebuie să se alinieze planificării strategice. Comunicarea transmite misiunea și viziunea organizației și o ajută să-și atingă scopurile și să-și îndeplinească prioritățile strategice.
- Prea multe obiective odată înseamnă pierderea concentrării și mesajul nu ar mai fi la fel de eficient din punct de vedere politic; publicul va fi, de asemenea, derutat de mesajele diverse. Trebuie să vă stabiliți obiectivele principale de comunicare pentru anii care vin și să rămâneți consecvenți acestor mesaje.
- Mesajele pot fi transmise foarte ne-formal, ca, de exemplu, într-o conversație între doi colegi; sau în mod formal/oficial, de exemplu în cursul unei conferințe sau printr-o reclamă plătită într-un ziar.

c. CATEGORII DE PUBLIC

Public intern

- Primarul și Viceprimarul(ii)
- Membrii Consiliului (locali, județeni)

- Conducerea și angajații
- Alții

Public extern

- Cetățean
- Administrație regională/județeană și guvern la nivel național
- Angajați ai administrației locale, județene, regionale și ai Guvernului
- Societatea civilă
- Membri ai organizațiilor și ai grupurilor de presiune
- Jurnaliști care se ocupă de domeniul public și cei politici
- Alții

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

Pe intern

- Angajații au nevoie de informații privind toate proiectele și deciziile politice. Ei trebuie să primească aceste informații înainte de a fi făcute publice, astfel încât să fie pregătiți pentru orice consecințe ar avea ele asupra muncii lor.
- Spre deosebire de categoriile de public extern, angajații sunt interesați de știri foarte "interne", cum ar fi zilele de naștere și promovările colegilor, ocaziile de training/instruire, petrecerile care se organizează la locul de muncă etc.

Pe extern

- Categoriile de public extern au nevoie de informații despre toate chestiunile de politici. Publicul extern trebuie să știe cu cine să ia legătura dacă are întrebări.
- Atunci când vă informați publicul extern, nu presupuneți că acesta cunoaște toate detaliile; nu folosiți acronime complicate sau numere de legi decât dacă sunteți siguri că publicul înțelege ce înseamnă acestea.
- În general, publicul larg (cetățenii unei țări) nu are nevoie de informații detaliate sau complexe, ci vrea doar o schițare a situației. Includeți detalii de contact pentru cei care ar putea dori informații suplimentare.

d. INSTRUMENTE

- Logo / Emblema
- Discuții față în față

- Convorbiri telefonice
- Scrisori
- Cărți de vizită
- E-mail-uri / Poștă electronică
- Panouri publicitare
- Bannere
- Întâlniri / Ședințe
- Seminarii
- Circulare sau buletine informative pentru membri
- Conferințe
- Audiențe ale administrației
- Broșuri
- Afișe
- Reviste sau buletine
- Comunicate de presă
- Reclame plătite
- Interviuri
- Programe de televiziune sau radio sponsorizate
- Altele

Câteva recomandări pentru alegerea celor mai bune instrumente:

- Înainte de a investi timp și bani în construirea unui instrument, asigurați-vă că este potrivit și că va atinge publicul vizat. Publicul vizat înțelege ce citește? Tindeți spre simplitate.
- Adaptați textul în funcție de publicul-țintă. Broșurile de informare trebuie scrise într-un limbaj simplu, de fiecare zi, spre deosebire de documentele privind politicile.
- Planificați distribuția materialului informativ: expedierea prin poștă are limite financiare și de timp.
- Pentru a ajunge la publicul larg, aveți în vedere reclamele la radio și în ziare. Dar aveți grijă: reclama este foarte scumpă.

e. FEEDBACK/REAȚIE

O bună comunicare are două sensuri, pentru că organizația trebuie să **informeze** și **să-și asculte** publicul, să-i dea opțiunea de a răspunde, de a comenta, de a felicita, de a protesta sau de a cere informații suplimentare.

Instrumente disponibile pentru a transmite comentarii și pentru a pune întrebări?

- Telefon
- Site de Internet
- Intranet
- E-mail
- Poștă
- Colțul cititorului în buletinele informative
- Audiențe, contacte personale
- Cutii pentru sugestii
- Altele

Câteva recomandări prin care se poate măsura și avea un feed-back mai rapid și pozitiv de la cetățeni:

- Cea mai bună cale pentru administrație de a crea servicii și politici corespunzătoare este ascultarea publicului.
- Asigurați-vă că materialul informativ menționează o adresă și un număr de telefon.
- În majoritatea țărilor, acum, se așteaptă din partea oricărei organizații serioase să includă un site de internet și o adresă de e-mail.
- Dacă angajații au conturi de e-mail, ei trebuie să trateze mesajele primite ca și cum ar fi scrisori "obișnuite". Angajații trebuie să verifice zilnic dacă au primit mesaje noi și să *răspundă în mod operativ*.

f. OBSTACOLE

Chiar și cea mai bine planificată comunicare poate întâmpina obstacole. Acestea pot fi obstacole "fizice" (o linie telefonică de slabă calitate, o scrisoare rătăcită, zgomote de fundal în timpul unei discuții, un cuvânt scris greșit într-o scrisoare, supra-abundența de informații concurente) sau "paraziți emoționali" (un conflict de personalitate între emitent și receptor, diferențe culturale sau de limbă).

Cele mai evidente *probleme care pot afecta comunicarea cu diverse categorii de public?*

- Lipsa de comunicare între cadrele de conducere și angajați
- Lipsa de comunicare între angajații înșiși
- Insuficiența resurselor financiare sau umane necesare pentru producerea de material informativ
- Cadrele de conducere nu cred în importanța comunicării
- Înțelegerea greșită a misiunii
- Diferențe culturale sau lingvistice în cadrul zonei/teritoriului
- Tensiuni politice între administrația locală și cea la nivel național

- Populație împrăștiată pe un teritoriu întins
- Lipsa de interes a jurnaliștilor pentru anumite subiecte legate de administrația locală
- Altele

Utilizarea constantă a unei embleme/a unui logo ajută la identificarea oricărui material informativ.

Cunoașterea înseamnă putere. Cadrele de conducere trebuie să înțeleagă că informarea angajaților le dă acestora mai multă putere.

Cum s-a spus mai devreme, comunicarea trebuie planificată în mod strategic. Dacă un responsabil pe Comunicare întreprinde diverse proiecte fără o anume structură și planificare, multe eforturi se vor irosi pe proiecte contradictorii.

2.3.3. Redactarea politicii de comunicare

La fel cu orice alt document privind politicile, o politică de comunicare regroupează principiile, procedurile, recomandările, directivele etc. privind comunicarea atât cu publicul intern, cât și cu cel extern. Politica de comunicare trebuie să fie aliniată în întregime planului de planificare strategică.

Pregătirea politicii de comunicare cere timp și atenție pentru detalii deoarece acest document va constitui temelia programului de comunicare pentru mulți ani de-acum înainte. Politica de comunicare trebuie să conțină următoarele informații și orice alte materiale relevante legate de domeniul comunicării:

- Viziunea
- Misiunea
- Poziționarea (sau sloganul)
- Valorile organizației
- Priorități

2.3.4. Stabilirea obiectivelor și a strategiilor de comunicare

Să începeți un proiect de comunicare fără a avea un plan de comunicare este ca și cum ați sări repede într-un autobuz despre care nu știți încotro merge. Înainte ca organizația să înceapă să lucreze la inițiative specifice de comunicare, trebuie stabilite obiectivele de comunicare pe termen lung și mediu, și apoi gândite diferitele strategii care să facă aceste obiective realizabile.

Obiectivele unei strategii de comunicare se realizează, în general, prin convertirea definiției problemelor. Întrebarea cea mai importantă în cazul unei campanii de comunicare este “Ce dorim să realizăm?”. De la acest cadru general

trebuie mers mai departe la întrebări specifice, prin care, în funcție de modul cum am definit problema, să putem stabili obiective precise (fiecare obiectiv fiind, de fapt, echivalentul unei subprobleme din definiția inițială).

Obiectivele specifice astfel determinate implică activități cu caracter independent (necesare pentru atingerea obiectivului), dar și interdependent (integrate în ansamblul activităților campaniei).

Model de Ghid de elaborare a unei strategii de comunicare:

<http://www.aor.ro/documente/ProiectulIntarirea/Ghid%20de%20elaborare%20a%20unei%20strategii%20de%20comunicare.pdf>

2.3.5. Elaborarea planului de comunicare

Prin comparație cu *politica de comunicare*, care este un ghid ce stabilește regulile și recomandările pentru anii viitori, *planul de comunicare* reprezintă o serie de proiecte concrete (evenimente, publicații, programe etc.) care ajută organizația să-și îndeplinească scopurile.

Proiectele, care decurg din obiectivele și strategiile de comunicare, au ca destinatari categoriile externe sau interne de public și pot fi proiecte sporadice sau periodice, pe termen scurt, mediu sau lung. Proiectele includ, de asemenea, mecanisme de feedback.

Planul de comunicare enumeră *toate* proiectele de comunicare pe care la va întreprinde organizația în anul următor și dă următoarele informații pentru fiecare dintre ele:

- Denumirea proiectului
- Descrierea proiectului
- Persoana sau sectorul responsabil
- Parteneri, dacă proiectul este elaborat în colaborare
- Data de începere și termenul de realizare (dacă există) al proiectului
- Categori de public (pentru cine este elaborat acest proiect?)
- Indicatori (succesul proiectului?)
- Buget alocat special acestui proiect
- Etc.

Lista de proiecte inclusă într-un plan de comunicare *poate* fi foarte detaliată, dar nu este *obligatoriu* să fie foarte detaliată. Ceea ce contează este nivelul de gândire care intră în pregătirea planului de comunicare și angajamentul

de a duce la bun sfârșit cât mai mult posibil dintre aceste proiecte în intervalul de timp stabilit și cu încadrare în buget.

Planul de comunicare este un document dinamic, care ar trebui rescris anual, conform bugetului și a priorităților. Un plan de comunicare poate fi, de asemenea, scris pentru un anumit proiect de importanță majoră.

Cum sa redactezi un plan de comunicare

Orice plan de comunicare trebuie sa puna intrebarea fundamentala “Cu ce scop a fost infiintata aceasta organizatie?”, “Care sunt scopurile pe care le urmareste?”, “Care sunt obiectivele cheie?”. Aceste intrebari reprezinta baza pentru elaborarea planului tau.

Intre timp va trebui sa te intrebi cat de bine cunoaste publicul activitatea companiei si care este opinia sa cu privire la aceasta. Pentru a dobandi un punct de vedere obiectiv asupra problemei vor fi necesare cercetari de teren - de multe ori sunt suficiente chestionare rapide sau telefoane aplicate unui esantion reprezentativ de subiecti. Astfel poti afla cum este cotata compania in mintea oamenilor.

Unde doresti sa ajungi ? (obiectivul tau)

Cum iti doresti sa fie cotata organizatia ta peste un anumit interval de timp - spre exemplu un an, trei ani sau poate la sfarsitul unei campanii? Doresti sa te faci cunoscut cat mai multor oameni, si daca da de ce? Ai capacitatea sa te ocupi de efective mai mari de clienti, consumatori sau vizitatori?

Cui te adresezi ? (publicul tinta)

Caror sectoare ale comunitatii te adresezi? De exemplu te poti adresa liderilor de opinie locali, cum ar fi parlamentarului din circumscripția ta sau editorului ziarului local, parintilor cu copii sub cinci ani, sau celor preocupati de soarta persoanelor in varsta. “Publicul larg” sau “toata lumea” sunt expresii prea vagi. Cu cat publicul tinta va fi specific at mai precis cu atat vei avea mai mult succes. A-ti alege publicul nu inseamna sa excluzi pe toata lumea ci doar sa cunosti mai bine un grup restrans de persoane.

Afla din ce surse se informeaza publicul tau tinta. Ce ziare citesc cei vizati? Asculți postul de radio local? Fac parte dintr-o alta retea? Considera ca ziarul local nu e bun de nimic? Toate acestea te vor ajuta sa-ti aplici strategia.

Ce mesaj doresti sa transmiți ? (mesajul cheie)

Încearca sa fii cat mai clar in privinta mesajului pe care doresti sa-l transmiți. Mesajele cheie sunt de obicei simple si rareori implica declaratii cu privire la politicile companiei. Ar trebui sa te intrebi “Ce motive ar avea publicul tinta sa apeleze la serviciile noastre?” Raspunsul “pentru ca suntem buni” nu este suficient. De ce suntem buni? “Suntem demni de incredere” sau “stim despre ce

vorbim“ sunt ambele mesaje cheie. Nu este mereu necesar sa comunici in cuvinte un mesaj cheie - acesta poate fi incorporat in designul materialelor promotionale.

Ce metode vei folosi ?

Cum iti poti impresiona cel mai bine publicul tinta cu mesajul tau ? Acest lucru depinde de informatiile pe care le ai despre respectivul public. Gandeste dincolo de relatia cu media. Daca discursul este cel mai potrivit atunci foloseste-l: conferinte, intalniri, vizite - toate pot face parte dintr-un plan de PR. Ce zici de expuneri in vitrinele magazinelor, posta directa sau expozitii ? Metodele tale trebuie sa se bazeze pe cat posibil pe informatiile despre publicul tinta. Este inutil sa faci o multime de eforturi pentru a aparea intr-o revista de business exceptionala, de exemplu, daca foarte putine persoane dintre cei care alcatuiesc publicul tinta citesc acel ziar - saptamanalul local s-ar putea sa-ti fie de mai mare folos.

Strategii si orare

Cu alte cuvinte planul tau de actiune. Iti doresti un val puternic de [publicitate](#) sau unul mai domol ? Stabileste-ti obiectivele si un orar - revistele, chiar cele locale, iti pot tipari articolul chiar peste trei luni de la momentul cand l-au solicitat. De exemplu, daca strategia ta presupune participarea la cat mai multe intalniri, atunci propune-ti sa participi la X intalniri pe parcursul urmatoarelor sase luni. Fiecare metoda sau mijloc de comunicare ales va avea propriile limite de timp. Daca nu iti stabilesti niste scopuri concrete este posibil sa-ti uiti bunele intentii !

Buget

Cat te vor costa toate astea ? Intr-o lume ideala bugetul tau ar acoperii toate costurile necesare implementarii strategiei tale. In realitate trebuie sa-ti limitezi optiunile. Nu vei putea sa aplici tot ce ti-ai propus asa ca indreapta-ti resursele spre metodele pe care le consideri cele mai eficiente - chiar daca nu sunt cele mai atragatoare.

Anumite etape ale strategiei tale ar putea sa inceapa abia peste cateva luni de la implementarea strategiei, iar in acest caz s-ar putea sa ai timp pentru a strange niste bani in plus. Creditorii ofera mai usor fonduri pentru o actiune precisa daca face parte dintr-o strategie generala de comunicare decat daca se afla pe cont propriu.

Evaluare

Clar - aceasta etapa iti va da dureri de cap ! Dar cum altfel poti verifica daca eforturile tale au avut success ? Rezerva-ti mereu timp pentru aceasta operatiune - chiar daca ea presupune doar pastrarea unor articole decupate din ziare si a unei evidente cu numarul de interviuri acordate. Facand acest lucru in

mod regulat iti poti da seama cand lucrurile nu merg asa cum iti doreai. Este un sistem de prevenire foarte bun care iti da posibilitatea sa-ti schimbi strategia mai degraba decat sa te dai cu capul de pereti.

!!! De retinut - cea mai buna strategie este una flexibila care se modifica in timp.

2.3.6. Câteva instrumente de comunicare

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

a. Materiale tipărite

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

- **Buletine:** săptămânale, lunare, la două luni, trimestriale; tipărite sau realizate în format electronic; trimise prin poștă, pe fax sau prin e-mail. Buletinul informativ este unul din cele mai bune instrumente pentru informarea continuă a oamenilor. Buletinul trebuie să conțină informații utile pentru cititori și să fie atractiv; trebuie să aibă scurte articole pe teme interesante, și nu transcrieri lungi de documente juridice; fotografii "în acțiune" ale membrilor și a partenerilor în munca de teren, în loc de fotografii statice și repetitive ale VIP-urilor în timpul ședințelor.
- **Scrisori:** o scrisoare informativă de 2-3 pagini despre un subiect tehnic sau despre o nouă politică poate fi realizată mai repede și cu costuri mai mici decât o ediție specială a buletinului; aceasta poate fi distribuită unor categorii specifice de public.
- **Broșuri sau ghiduri:** explică cine este instituția sau conțin diverse chestiuni privind administrația locală (proceduri interne, noi legi, cum se organizează întâlnirile consultative).
- **Afișe:** trebuie să fie pe o anumită temă (de exemplu: mediu, democrație) și nu doar pentru promovarea administrațiilor locale.
- **Calendare:** cu fotografii pitorești trimise de diferitele administrații locale.
- **Invitații:** la un eveniment, la o conferință de presă, la adunarea anuală.

- **Harta țării:** nu o hartă turistică, ci un instrument cu informații despre fiecare administrație locală.
- **Rapoartele anuale:** interne sau externe.
- **Reviste de presă:** fotocopii ale articolelor ce menționează administrația locală pot fi distribuite membrilor și partenerilor acesteia.
- **Obiecte promoționale:** pixuri, tricouri, sacoșe.
- **Cărți de vizită** ale angajaților și ale membrilor Consiliului

b. Materiale audiovizuale

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

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

c. Comunicare electronică

Multe organizații investesc o mulțime de timp și o grămadă de bani într-un site de Internet de ultimă generație, dar principalele lor categorii de public nu sunt încă dotate cu echipamentul necesar pentru consultarea noului site. Astfel de site-uri sunt adesea abandonate de organizațiile care le-au creat după numai câteva luni.

• **Site Internet:** pentru informații, numele și funcțiile angajaților și ale cadrelor de conducere, informații la zi despre evenimentele viitoare, copii ale comunicatelor de presă, pozițiile luate în probleme politice etc. În țările în care conexiunea de Internet poate fi de slabă calitate, este mult mai înțelept să se creeze un site de Internet cu foarte puține fotografii și ilustrații. Nu este niciodată necesar să se folosească animații pe site; cu toate că ele pot crea un efect interesant, vor încetini conectarea la site, iar vizitatorii se vor sătura repede de respectiva găselniță.

- **Intranet:** site de Internet pentru uzul exclusiv al angajaților și al cadrelor de conducere. Vizitatorii au nevoie de o parolă pentru a-l accesa. Intranetul conține informații specifice privind condițiile și situațiile de muncă.
- **"Panoul" cu mesaje electronice:** de pe site-ul de Internet, un spațiu în care angajații pot face schimb de informații, pot pune întrebări, pot împărtăși experiențe similare sau se pot ajuta unii pe alții, chiar dacă sunt împrăștiați în toată țara.
- **Teleconferințe prin telefon:** o opțiune care nu este disponibilă în toate țările, dar care poate economisi costurile de deplasare.

d. Evenimente

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

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

e. Instrumente de consultare

Nu uitați niciodată să vă *ascultați* publicul. Feedback-ul asupra operațiunilor este rareori oferit spontan, deci va fi necesar să provocați reacții din partea publicului dumneavoastră. Informațiile pe care le veți primi în schimb sunt neprețuite.

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

În anexe, sunt prezentate exemple cu Buletinul informativ on-line, chestionar despre transportul public în comun, întâlniri cu ong-ului privind regulamentul comisiei de specialitate din cadrul CL

f. Mass-media

- **Reclame plătite:** în ziare, reviste, sau la radio.

NOTA: publicitatea TV este extrem de scumpă; rareori este o idee bună pentru o organizație non-comercială să-și cheltuiască o parte mare din buget pe reclame de televiziune.

- **Conferințe de presă:** numai pentru anunțuri de importanță majoră pentru presă.
- **Rubrică permanentă:** unele medii de informare, în special cele alternative/independente, ar putea fi interesate să ofere o rubrică permanentă, gratis sau la un preț mic.
- **Comunicate de presă:** numai pentru anunțuri de importanță majoră pentru presă. Nu este întotdeauna necesar să se scrie un comunicat de presă oficial care să fie trimis la toți jurnaliștii din țară; odată ce responsabilul pe comunicare și-a format o relație de lucru cu diferiți reporteri, un simplu telefon sau un e-mail la persoana care trebuie este adesea suficient pentru ca o știre să apară.

Relațiile cu mass-media reprezintă o parte complexă a strategiei de comunicare, dar pot deveni unul din cele mai puternice instrumente de comunicare.

2.3.7. Relația cu mass-media

Importanța mass-media în societatea contemporană nu poate fi negată. Administrațiile locale trebuie să-și formeze relații bune cu ziariștii care se ocupă de subiectele politice. Acest lucru este valabil oriunde, chiar și în țările unde majoritatea jurnaliștilor lucrează la stat.

a. Relații reactive cu mass-media

La un moment dat, orice organizație de nivel național va fi contactată de către mass-media pentru comentarii asupra subiectelor legate de domeniul ei de activitate.

- Asigurați-vă că telefoanele sau e-mailurile reporterilor primesc un răspuns extrem de rapid - într-o oră - care conține informația corespunzătoare. Dacă jurnalistul dorește un interviu, responsabilul pe comunicare va stabili cele necesare cu putătorul de cuvânt relevant.
- Asigurați-vă că tot personalul și toate cadrele de conducere știu care este maniera de răspuns la o solicitare a presei.

- Dacă apare o criză legată de administrația locală, fiți pregătiți - mass-media va contacta departamentul comunicații. Asigurați-vă că purtătorul de cuvânt a primit instrucțiuni și că știe bine situația.

b. Relații proactive cu mass-media

Organizațiile cu o bună strategie de comunicare nu doar răspund la solicitările presei: ele generează aceste solicitări și ar trebui să facă eforturi permanente pentru a fi prezente în ziare și reviste, la radio sau la televiziune.

- Pregătiți o revistă zilnică a presei cu toate articolele privind administrația locală; faceți să circule copii ale celor mai interesante articole și arhivați articolele.

Folosiți această revistă a presei pentru:

- a ști care sunt jurnaliștii care se ocupă de domeniul public și de politici; pentru a afla ce-i interesează mai mult.
- a urmări știrile naționale și locale și a încerca să măriți interesul mass-media.

- Înainte de a trimite un comunicat de presă sau de a anunța o conferință de presă, asigurați-vă că ceea ce vă gândiți să anunțați reprezintă într-adevăr "o știre". Va fi de interes pentru presă? De ce i-ar păsa unui jurnalist de anunțul pe care doriți să-l faceți?

Găsiți o perspectivă pentru știrile dumneavoastră care să le facă interesante și pentru cineva care nu lucrează zi de zi în administrația publică. Când "știrile" dumneavoastră nu sunt interesante pentru jurnaliști, nu le trimiteți.

- Când organizați o conferință de presă, creați "ocazii de luat imagini" care să ilustreze mesajul pe care încercați să-l transmiteți. Lăsați sala de conferințe și țineți conferința de presă într-un loc care este relevant pentru mesajul dumneavoastră. Folosiți-vă imaginația.

- Emisiunile în direct interactive la radio și televiziune (în care publicul poate telefona și pune întrebări pe anumite subiecte) caută adesea invitați. Oferiți-vă serviciile.

- Negociați cu posturile de radio și televiziune din comunitate lansarea unor programe permanente dedicate problematicii administrației locale. Faceți același lucru cu ziarele.

- Nu uitați de presa locală și de cea specializată (de exemplu, publicații specializate pe mediu sau pe subiecte de management).

- Țineți legătura și cu mass-media electronică de pe Internet. Dacă nu există "e-publicații" relevante în țara dumneavoastră, ar putea exista în țările vecine sau puteți căuta publicații specializate la nivel continental care să fie interesate de știri.

c. Relațiile cu mass-media în momente de criză

În momente de criză, în relația cu presa trebuie să fiți deschiși și cinstiți și să rămâneți calmi.

•Există mai multe căi de a reacționa la știri negative în ziare, la radio sau la televiziune:

> Contactați jurnalistul respectiv și oferiți-i ocazia unui interviu cu un purtător de cuvânt pentru ca jurnalistul să se lămurească asupra situației.

> În termen de o zi sau două trimiteți o scrisoare editorului ziarului, semnată de Primar sau de unul din directori, care să clarifice poziția administrației.

> Dacă foarte mulți reprezentanți ai presei solicită interviuri, ar putea fi mai convenabil să organizați repede o conferință de presă, în care să se răspundă la toate întrebările într-o singură întâlnire.

•Înainte ca purtătorul de cuvânt să dea un interviu sau să vorbească la o conferință de presă, el trebuie să fie foarte bine informat și să stăpânească foarte bine principalele mesaje care trebuie comunicate. Gândiți-vă la toate întrebările pe care le-ar putea pune presa și găsiți răspunsurile corespunzătoare - înainte de interviu.

•Întotdeauna există două fețe ale aceleiași povești; purtătorul de cuvânt trebuie să rămână pe cât posibil neutru și să încerce să înțeleagă pozițiile ambelor părți.

•Dacă nu sunt implicați avocați care să fi recomandat ca o anumită chestiune să nu fie comentată, nu este niciodată o idee bună să răspundeți "nu comentăm" când un reporter pune o întrebare. Este mult mai bine să fiți cinstiți, să explicați pe scurt care este situația și ce face administrația pentru a remedia problema, astfel încât toate părțile implicate să fie mulțumite.

•Comunicarea nu înseamnă acoperirea adevărului sau înfrumusețarea lui. Purtătorul de cuvânt nu trebuie să spună vreodată vreo minciună în timpul unui interviu.

•Dacă un reporter pune o întrebare la care purtătorul de cuvânt nu știe răspunsul, acesta trebuie să spună simplu "nu știu" și se poate oferi să-l contacteze pe reporter atunci când va avea informația.

2.3.8. Evaluarea rezultatelor programului de comunicare

Când ați pregătit planul de comunicare ați inclus o listă de indicatori pentru fiecare proiect. Anumiți factori de evaluare sunt *cantitativi* (numărul de ziariști prezenți la o conferință de presă, procentul de angajați locali care au participat la

un eveniment), în timp ce alții sunt *calitativi* (creșterea nivelului de satisfacție față de administrațiile locale, articole de analiză în ziarele naționale).

Asigurați-vă că *evaluați* fiecare proiect pe baza acestor indicatori. De exemplu:

- La sfârșitul fiecărei sesiuni de instruire cereți-le participanților să completeze un chestionar de o pagină. Analizați-le comentariile. Adaptați următoarea sesiune corespunzător acestora.
- Țineți o evidență a celor care cer broșuri, afișe și alte tipuri de materiale informative. Care dintre produse sunt cele mai solicitate?
- Analiza numărului de apeluri telefonice, de faxuri și e-mailuri care solicită informații. Crește acest număr după ce buletinul informativ este trimis grupurilor țintă? După ce a apărut un articol într-un ziar național?
- Evaluați nu numai cantitatea, ci și calitatea reportajelor din presă ce-a lungul anilor. Au devenit articolele despre administrația locală mai amănunțite și mai pozitive?
- Cereți-i administratorului paginii de internet sau furnizorului de servicii de Internet numărul de vizitatori de pe site-ul dumneavoastră. Când sunt mai mulți vizitatori - după distribuirea unui buletin informativ pe e-mail, după o conferință de presă?

Ținând cont de aceste rezultate, reevaluați-vă proiectele de comunicare și faceți adaptările necesare.

Planul de comunicare trebuie rescris periodic, în mod ideal în fiecare an. Proiectele speciale care au avut succes pot deveni programe permanente; alte activități, mai puțin reușite, trebuie fie adaptate, fie anulate. Dar dacă este nevoie, dacă se impune, reasezați planul de comunicare chiar și mai devreme de termenul anual - nu neapărat în întregimea lui, ci numai în anumite etape (acțiuni/activități, public, instrumente, feedback etc.).

Din timp în timp va trebui să evaluați de asemenea strategia generală de comunicare, mai ales dacă s-a petrecut o schimbare majoră de context, ca de exemplu o schimbare de consiliu județean, de prefect și/sau de guvern (sau în cadrul acestuia).

2.3.9. Campania de comunicare

Nu de puține ori, factorii de decizie din administrația publică locală trec fără nici o ezitare la derularea unei campanii de comunicare, cel mai adesea cunoscută și sub numele de „campanie de presă”, deși după cum veți vedea mai departe, un astfel de demers nu se poate limita la un singur grup țintă - mass-media.

Campaniile sunt în vogă în ziua de azi.

În toate sectoarele societății: în sport, în afaceri, mai ales în politică.

Aduceți-vă aminte de alegerile din Statele Unite în urma cărora George Bush a redevenit președinte.

Ambii candidați au cheltuit 350 milioane de dolari pe campaniile electorale.

Ce se observă este o legătură cu evenimentele. Mai ales în sport, evenimente care generează publicitate. Jocurile Olimpice, o cupă mondială, Liga Campionilor la fotbal etc.

Organizarea campaniilor este în prezent o industrie.

Se studiază la universitate. Există cursuri și sesiuni de training pe această temă. „Arta campaniilor politice” a fost un seminar de mare succes la Washington în anul 2004

Eșecuri de evitat

În ciuda, sau datorită popularității lor, campaniile adesea eșuează. Mai ales în sectorul non-profit. Chiar și cele bine organizate și puse în practică.

Aceste eșecuri se datorează uneori lipsei de bani care sunt esențiali dacă vreți să generați publicitate în ziua de azi. Dar mai des aceste eșecuri se datorează lipsei de pregătire și de cercetare. Este vorba despre scopuri și rezultate așteptate, despre obiective pe termen scurt și lung.

Campania este un eveniment temporar, care trebuie încadrat într-o strategie pe termen lung.

Într-un plan. Un plan de afaceri sau un plan de comunicare.

Un plan cu idei și scopuri cu bătaie lungă.

Cu o strategie pentru viitor. Cu activități și urmărirea/continuarea lor în timp .

Cea mai mare greșală pe care o puteți face este să începeți o campanie fără să luați în considerare alternativele.

Ce ansamblu de instrumente de strategie sunt disponibile și care sunt cele mai eficiente?

Este campania cel mai bun mijloc pentru atingerea scopurilor?

Sau ar fi preferabile educația, reglementarea, legislația sau activitatea de lobby?

În plus, campaniile costă bani. O grămadă de bani. Pentru publicitate la televiziune și radio, pentru reclamă, mape, pliante și broșuri. Pentru crearea de site-uri de internet etc.

Există suficienți bani disponibili? Ați prevăzut fonduri în buget pentru aceste activități?

Definiție, scop, efecte

Înainte de a discuta succesul sau eșecul unei campanii, vă oferim definiția concepută de specialiștii de la Asociația Municipality din Olanda:

O campanie reprezintă o serie de activități pe termen scurt pentru promovarea unui produs, a unui serviciu sau a unei atitudini, prin utilizarea unui mesaj concentrat și ușor de înțeles, care ar putea cauza un impact profund asupra categoriilor de public alese.

Cuvinte-cheie:

- cercetare,
- monitorizare,
- scopuri și grupuri-țintă,
- mesaj,
- mijloace și evenimente,
- presă și publicitate.

Majoritatea campaniilor au ca scop transferul de *informații și cunoștințe* către publicul larg sau către anumite grupuri-țintă. Aceste campanii au destul de mare succes. Cercetătorii au ajuns la concluzia că nivelul de cunoștințe, după aplicarea unei campanii reușite, crește uneori în medie cu 10-15%.

Efectul campaniilor pe termen scurt asupra schimbării *atitudinii* sau a *comportamentului* nu este ușor de dovedit. Atitudinea și comportamentul sunt influențate de diverși factori. Este greu de determinat ce factori sunt dominanți într-o situație specifică, din cauza varietății lor - publicitatea comercială, alte subiecte de interes în comunitate, alte campanii etc.

Dar aceste campanii sunt influențate adesea și de factori neașteptați și neprevăzuți: probleme globale, crize și dezastre, chestiuni sociale și politice, publicitatea exagerată din exterior.

În general se poate spune că o campanie pentru ridicarea gradului de cunoaștere a problemelor și a posibilelor soluții, bine pregătită și desfășurată, are adesea succes, dar lucrurile devin mai complicate și mai problematice atunci când obiectivul este influențarea opiniilor sau a atitudinilor sau schimbarea unui comportament.

În România, este la modă, în ultimii ani, să se vorbească din ce în ce mai mult, în cât mai multe feluri, despre integrarea țării în Uniunea Europeană.

Așa a apărut, în 2005, Campania de comunicare „Informare pentru Integrare” derulată de Guvernul României, prin Ministerul Integrării Europene. Ea a cuprins la început un proiect de cercetare, pentru a afla grupurile țintă și nevoile de informare, urmat de programele stabilite cu diferite activități pentru diferitele grupuri țintă:

- Europa în școală
- Împreună pentru o Europă tânără
- Europa, dragostea mea, te cunosc și câștig
- Integrarea europeană și mediul de afaceri
- Europa e importantă pentru tine
- Întreprinzători din mediul rural
- Administrația publică, consilierii de integrare, specialiști în integrare europeană
- Relațiile cu presa
- Punctul de informare al MIE
- Euro-Dispecer
- Site-ul web al MIE
- Buletinul de Informare al MIE „Știri Europene”

Pentru a avea succes, o campanie trebuie să fie clară și informativă, dacă este posibil să fie frapantă, dar nu iritantă, și mai presus de toate, credibilă.

Umorul este apreciat, dar informația clară dă rezultate mai bune.

Un alt exemplu de campanie de informare derulată de Consiliul județean Vaslui și adresată unui anumit grup țintă îl găsiți în anexă.

Lista de verificare

Pentru a pregăti temeinic o campanie, este recomandabil să se folosească următoarea listă

1. Identificați situația și problemele: este vorba de cunoștințe, atitudine, sau comportament?
2. Gândiți-vă la alternative: educație, legislație, reglementare, lobby etc?
3. Identificați grupurile-țintă: publicul larg, grupuri-țintă specifice?
4. Descrieți obiectivele: în general, pentru fiecare grup-țintă?
5. Discutați mesajul general sau mesajele pe grupuri-țintă?
6. Stabiliți abordarea: strategie, tactici, concepte etc.
7. Alegeți mijloacele: spoturi tv/radio, publicitate, afișe, mape, Internet, intermediari etc.
8. Discutați rolul presei: subiecte pentru interviuri, articole, discuții.
9. Faceți o planificare a rezultatelor pe termen scurt și pe termen lung.
10. Faceți o planificare a distribuției materialelor de informare.
11. Pre-testați mesajul/mesajele, verificați-le în timpul campaniei și evaluați-le după ea.
12. Prevedeți buget pentru cercetare, concepție, personal, contractare în exterior, producție și distribuție.

BIBLIOGRAFIE GENERALĂ:

- Vasile Tran, Curs de comunicare, SNSPA, București, 1998
- Armand Mattelart, Michèle Mattelart, Istoria teoriilor comunicării, Iasi, Polirom, 2001
- Bernard Miège, Societatea cucerită de comunicare, Iasi, Polirom, 2000
- Douglas Kellner, Cultura media, Institutul European, Iasi, 2001
- Emmanuel Pedler, Sociologia comunicării, Buc., Cartea Românească, 2001
- Gianni Vattimo, Societatea transparentă, Constanta, Pontica, 1995
- Jean Lohisse, Comunicarea De la transmitere mecanică la interacțiune, Polirom, Iasi, 2002
- John R. Searle, Realitatea ca proiect social, Iasi, Polirom, 2000
- M.L. DeFleur, S.R. Ball, Teorii ale comunicării de masă, Polirom, Iasi, 1999
- Mihaela Constantinescu, Post/postmodernismul: cultura divertismentului, Univers
- Enciclopedic, Buc., 2001
- Patrice Flichy, O istorie a comunicării moderne Spațiul public și viața privată, Polirom, Iasi, 1999
- Gabriel Thoveron, Comunicarea Politică Azi, Antet, Buc., 1998
- Jacques Gerstlé, Comunicarea politică, Institutul European, Iasi, 2002
- Roberto Izurieta, Comunicarea statului în era divertismentului, Cluj-Napoca, AMA Impact, 2003
- Jean-Marie Domenach, Propaganda politică, Institutul European, Iasi, 2004
- Pierre Zémor, Comunicarea publică, Institutul European, Iasi, 2003 (PUF, 1995)
- Pascal Lardellier, Teoria legăturii rituale Antropologie și comunicare, Buc., Tritonic, 2003
- Simona Mirela Miculescu, Relații publice internaționale în contextul globalizării, Buc., SNSPA, 2001
- Vladimir Volkoff, Tratat de dezinformare, Antet, Buc., 1999
- Henri-Pierre Cathala, Epoca dezinformării, Antet Press
- J.A. Barnes, Sociologia minciunii, Institutul European, Iasi, 1998
- Piotr Wierzbicki, Structura minciunii, Nemira, Buc., 1996
- Françoise Thom, Limba de lemn, Buc., Humanitas, 1993
- Lucien Sfez, Simbolistica politică, Institutul European, Iasi, 2000
- Murray Edelman, Politică și utilizarea simbolurilor, Polirom, Iasi, 1999

Specifica:

- Alex Mucchielli, Arta de a influenta Analiza tehnicilor de manipulare, Polirom, Iasi,
- 2002
- Arnauld du Moulin de Labarth te, Manipularea in relatiile publice, Antet, Buc., 1998
- Charles U. Larson, Persuasiunea: receptare si responsabilitate, Polirom, Iasi, 2003
- Ficeac, Bogdan - Tehnici de manipulare, Editura Nemira, Bucuresti, 1996.
- Hassan Souni, Manipularea in negocieri, Antet, Buc., 1998
- Isabelle Nazare-Aga, Manipulatorii sunt printre noi, Niculescu, Buc., 1999
- R.V. Joule & J.L. Beauvois, Tratat de manipulare, Antet, Buc., 1997
- Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, Quill, William Morrow,
- New York, 1993
- Slama-Cazacu, Tatiana - Stratageme comunicationale si manipularea, Editura
- Polirom, Iasi, 2000
- Wren, Timothy - Seductia, Editura Stiinta si Tehnica, Bucuresti, 1997
- Xavier Lucron, Manipularea prin corespondenta, Antet, Buc., 1998
- Johns, Hary (1998) Comportamentul organizational, Buc., Ed. Economica.
- Pitariu, H. (1983). Psihologia selectiei si formarii personalului. Cluj-Napoca: Dacia.
- Pitariu, H.v (2002). Psihologia muncii. Tirgu Mures: Ed. D. Cantemir.
- Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam (2001) The New Handbook of Organizational Communication, Sage Publishing.
- Cindea, R.M., Cindea, D. (1998) Comunicare manageriala aplicata, Buc., Ed. Expres
- Cees, Van Riel (1994) The Principles of Corporate Comunication, Oxford, O.U.Press
- Hofstede, Geert (1996) Managementul structurilor multiculturale, Buc., Ed. Economica.
- Vlasceanu, Mihaela (1999) Organizatiile si cultura organizarii, Buc., Editura Trei
- Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, Totul despre relatiile publice, Polirom, Iasi, 2003
- Cristina Coman, Relatiile publice. Principii si strategii, Polirom, Iasi, 2001
- Bernard Dagenais, Profesia de relationist, Polirom, Iasi. 2002

- Doru Pop, Introducere in teoria relatiilor publice, Dacia, Cluj-Napoca, 2000
- Stancu Serban, Relatii publice si comunicare, Teora, Buc., 2001
- Tatiana Lebedeva, Arta de a seduce, Institutul European, Iasi, 1999
- Bernard Dagenais, Campania de relatii publice, Polirom, Iasi, 2003
- Doug Newsom, Bob Carrell, Redactarea materialelor de relatii publice, Polirom, Iasi, 2004
- Bernard Dagenais, Profesia de relationist, Polirom, Iasi, 2002
- Alistair McAlpine, Machiavelli astazi, Teora, Buc., 2000
- Ann Marie Sabath, Codul bunelor maniere in afaceri, Vremea, Bucuresti, 2000
- Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel, Crize Abordarea psihosociala clinica, Polirom, Iasi, 1998
- Wendy Grant, Rezolvarea conflictelor, Teora, Buc., 1998
- Michael Regester, Judy Larkin, Managementul crizelor si al situatiilor de risc, comunicare.ro, Buc., 2003
- Rotaru, Nicolae - Criza si dialog, Editura Rao, Bucuresti, 2003
- Stefan Prutianu, Comunicare si negociere in afaceri, Polirom, Iasi, 1998
- Stefan Prutianu - Negocierea si analiza tranzactionala, Editura Sagittarius, Iasi, 1996
- Dan Voiculescu, Negocierea - forma de comunicare in relatiile interumane, E.S., Buc., 1991
- Cristian Thuderoz, Negocierile Eseu de sociologie despre liantul social, Chisinau, Stiinta, 2002
- Gavin Kennedy, Negocierea perfecta, Ed. National, Buc., 1998
- Hassan Souni, Manipularea in negocieri, Antet, Buc., 1998
- Peter Fleming, invata arta de a negocia intr-o saptamana (Negotiating), Cosmos Viking Penguin, Buc., 2004
- J.M. Hiltrop, S. Udall, Arta negocierii, Teora, Buc., 1998
- G.M. Pistol, Negocieri si uzante de protocol, Editura Fundatiei „România de mâine” , Buc., 1999
- Robert McCord, Lavinia Iulia Luat, Marcel N. Popescu, George Straton, Arta de a

- negocia 184 reguli speciale care te ajuta sa devii imbatabil in orice disputa, Rentrop &
- Straton, Buc., 1997
- Legea nr.192 din 16 mai 2006 privind medierea si organizarea profesiei de mediator
- Eugen Gherga si Gabriela Gherga - Medierea Conflictelor, lucrare tiparita in cadrul
- Pachetului antirasist in anul 2000
- Jean Lohisse - Comunicarea - de la transmiterea mecanica la interactiuni, Editura Polirom, Iasi, 2002
- Pistol Gheorghe - Negocierea-teorie si practica, Institutul National de cercetari comerciale „Virgil Madgearu”, Bucuresti, 1994
- Allan Pease, Intrebarile sunt, de fapt, raspunsuri, Buc., Ed. Curtea Veche, 2001
- Richard Denny, Succesul in vinzari, Buc., ALL BECK, 2003
- Dale Carnegie & Associates, Inc., Tehnici de a vinde, , Buc., Ed. Curtea Veche, 2003
- Frank Bettger, Cum am devenit expert in vinzari, Buc., Ed. Curtea Veche, 2003
- Ann Marie Sabath, Codul bunelor maniere in afaceri, Buc., Vremea, 2000
- Baldrige, Letitia - Codul manierelor in afaceri, Editura Amerocart, Bucuresti, 1993
- Paul Levinson, Marshall McLuhan in era digitala, Librom Antet, 2001
- John B. Thompson, Media si modernitatea O teorie sociala a mass-media, Antet
- Paul Dobrescu, Alina Bargauanu, Mass-media si societatea, Buc., SNSPA, 2001
- Guy Lochard, Henri Boyer, Comunicarea mediatica, Institutul European, Iasi, 1998
- John Hartley, Discursul stirilor, Polirom, Iasi, 1999
- James Lull, Mass-Media - Comunicare, Cultura O abordare globala, Samizdat
- Ziauddin Sardar, Boris Van Loon, Mass-media, Buc., Ed. Curtea Veche, 2001
- 78
- Boris Groys, Unter Verdacht Eine Phänomenologie der Medien, München Wien, Carl
- Hanser Verlag, 2000
- Minciuni Mass media, sub red. Gérard de Selys, Scripta, Buc., 1992
- Mihaela Nicola, Dan Petre, Publicitate, Buc., SNSPA, 2001

- Jean-Jacques Boutaud, Comunicare, semiotica și semne publicitare Teorii, modele,
- aplicații, Buc., Tritonic, 2004
- Jean-Michel Adam, Marc Bonhomme, L'argumentation publicitaire Rhétorique de l'éloge et de la persuasion, Paris, Nathan, 2003
- Vasile Sebastian Dincu, Comunicarea simbolică. Arhitectura discursului publicitar,
- Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Claude Bonnange, Chantal Thomas, Don Juan sau Pavlov ?, Editura Trei, Buc., 1999
- Brunne, Fericirea ca obligație, Editura Trei, Buc., 1996
- Angela Goddard, Limbajul publicității, Polirom, Iași, 2002
- Al Ries, Jack Trout, Pozitionarea: lupta pentru un loc în mintea ta!, Buc., Curier
- Marketing, 2004
- Doris-Louise Haineault, Jean-Yves Roy, Publicitate și psihanaliză, Editura Trei, Buc.,
- 2002
- Martine Joly, Introduction à l'analyse de l'image, Paris, Nathan, 2003
- Vilém Flusser, Pentru o filosofie a fotografiei, Editura Idea Design & Print, Cluj,
- 2003
- Guy Debord, Societatea spectacolului, EST-Samuel Tastet Editeur, 2001
- Iulian Veghes Ruff, Bodan Grigore, Relațiile publice și publicitatea online, Polirom,
- Iași, 2003
- Kent Middleton, Robert Trager, Bill F. Chamberlin, Legislația comunicării publice,
- Polirom, Iași, 2002
- Claude-Jean Bertrand, Deontologia mijloacelor de comunicare, Institutul European,
- Iași, 2000
- Clifford G. Christians, Mark Fackler, Kim B. Rotzoll, Kathy B. McKee, Etica massmedia
- Studii de caz, Polirom, Iași, 2001
- Crisan, Corina; Danciu, Lucian - Manipularea opiniei publice prin televiziune,
- Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2000.

Această publicație a fost produsă cu sprijinul Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații intră în responsabilitatea Consiliului Județean Vaslui și nu reflectă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene sau a structurilor de management ale Programului Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007 - 2013.

Uniunea Europeană este constituită din 28 state membre care au decis să-și unească treptat cunoștințele, resursele și destinele. Pe parcursul a 50 de ani de extindere teritorială au construit împreună o zonă de stabilitate, democrație și dezvoltare durabilă, păstrând totodată diversitatea culturală, toleranța și libertățile individuale. Uniunea Europeană s-a dedicat ideii de împărtășire a realizărilor și valorilor cu statele din afara granițelor sale.

Comisia Europeană este organul executiv al UE.

Programul Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013 este finanțat de Uniunea Europeană prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate și Parteneriat și co-finanțat de statele participante în program.

www.ro-ua-md.net

“Granițe comune. Soluții comune”

Parteneri:



Consiliul Județean Vaslui
Str. Ștefan cel Mare, nr.79, Vaslui
Tel : +40 235 361 090
Fax : +40 235 361 091
E-mail : consiliu@cjvs.eu
Web site : www.cjvs.eu



Consiliul Raional Leova
Str. Independenței nr.5, or. Leova
Tel: +373 026 322 058
Fax: +373 263 22058
E-mail: consiliu@leova.md
Web site: www.leova.md



Consiliul Raional Nisporeni
Str. Ioan Voda, nr. 2, Or. Nisporeni
Tel: +373 264 26853
Fax: +373 264 22291
E-mail: integ.euro@mail.ru
Web site: www.nisporeni.md



Consiliul Raional Hîncești
str. Mihailcea Hîncu , 126, or. Hîncești
Tel: +373 026 922 058
Fax: +373 026 922 302
E-mail: consiliul@hincesti.md
Web site: www.hincesti.md



Consiliul Raional Reni
Reni, Komsomolskaya, Str. No 139
Tel: +380 067 7085 600
Fax: +380 4840 27618
E-mail: reniraida@meta.ua
Web site: www.reni-rada.odessa.gov.ua



Agenția de Dezvoltare Durabilă
și Integrare Europeană Euroregiunea
"Dunărea de Jos"
Izmail, Str. Kishinivska, nr. 58
Tel : +380 484 198 108
Fax : +380 484 198 108
E-mail : igor_vit@yahoo.com