

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTELE COMUNICĂRII

1.1. Componentele procesului de comunicare

Elementele de bază ale unui proces de comunicare sunt: emițătorul, receptorul, mesajul, limbajul (codul), canalul de comunicare (transmitere) și efectele comunicării.

Emițătorul (transmițătorul) sau sursa (persoana care inițiază comunicarea, transmite mesajul).

Receptorul sau destinația (persoana care primește mesajul).

Mesajul se află între cele două puncte ale comunicării respectiv : transmițător și receptor. De asemenea, mesajul reprezintă miezul procesului de comunicare și se poate defini ca o referire la ceva din realitatea înconjurătoare (referent) ce face ca participanții la actul comunicațional să se orienteze spre acesta. Referirea se poate face sub mai multe forme:

- fapte - sunt elemente obiective pe care le credem deoarece pot fi verificate cu ușurință (ex.: "Vânzările au crescut cu 5%") sau pentru că le știm din experiența și cunoștințele noastre ("Pământul este rotund");

- opinii - sunt judecățile comunicatorului și au prin urmare caracter subiectiv; enunțul "Creșterea vânzărilor este totuși prea mică față de posibilități" este o opinie care a rezultat din raționamente efectuate pe baza unor fapte, a cunoștințelor și experienței emițătorului.

- sentimente - reprezintă reacțiile emoționale ale comunicatorului cu privire la fapte și opinii (ex.: "Directorul de marketing este slab").

- valori, considerate opinii de nivel înalt, credințe, judecăți generalizatoare care îl ghidează în viață pe individ (ex.: "Oportunitățile de piață nu trebuie pierdute").

Mesajele se pot transmite prin intermediul limbajului Verbal (cu ajutorul cuvintelor), al limbajelor Nonverbale (cu ajutorul limbajului corpului, al spațiului, al timpului, al lucrurilor) și al limbajului Paraverbal, care este o formă vocală de limbaj nonverbal (de exemplu tonalitatea și inflexiunile vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare al cuvintelor, pauzele dintre cuvinte, ticurile verbale, etc).

Limbajul (codul) cuprinde simbolurile și regulile de utilizare a lor. Exemplul cel mai notabil este limbajul natural, care utilizează ca simboluri cuvintele, cu ajutorul cărora se fac referiri la lucrurile din realitatea înconjurătoare.

În afara limbajului natural, se poate comunica cu ajutorul limbajului non-verbal (gesturi, mimică etc.). Alte exemple de limbaje sunt: indicatoarele rutiere, codurile utilizate la semnalizarea cu stegulețe în transporturi, desenele, imaginile sau ambianța dintr-un magazin.

Pentru ca mesajul să fie înțeles de toți participanții, aceștia trebuie să cunoască codul folosit.

Canalul de comunicare reprezintă mijlocul fizic de transmitere a mesajului, numit și "drumul" ipotetic sau "calea" urmată de mesaj.

Principalele canale de comunicare, pe care le vom prezenta în continuare sunt următoarele:

- Canale tehnologice: telefoane inteligente (smartphone-uri), computere, etc.
- Canale scrise: scrisori, rapoarte, aviziere, memo-uri, formulare, cărți, reviste, ziare;
- Canale față în față: conversații, interviuri, întâlniri, prezentări, cursuri, lecturi.

1.2. Etapele procesului de comunicare

În procesul comunicării, emițătorul și receptorul, parcurg o serie de etape care în esență sunt următoarele:

✚ *Planificarea.* Prima etapă parcursă de emițător este cea în care dorește să comunice, gândește, simte, are o idee pe care vrea s-o împărtășească. Comunicatorul examinează și extrage informații din mediul înconjurător, dar și din realitatea sa interioară (cunoștințe, atitudini, motivații). La un nivel de comunicare mai elaborat, planificarea interioară vizează deciderea scopului comunicării, înțelegerea situației, a receptorului, selectarea și ordonarea ideilor și informațiilor pe care le va include în mesaj și a ordinii în care le va prezenta. Calitatea comunicării depinde în mare măsură de modul nostru de a gândi. Adesea nu comunicăm bine pentru că nu știm precis ce vrem să realizăm și nu stabilim precis ce să spunem (sau să scriem). Comunicarea în mediul profesional este de regulă centrată pe îndeplinirea sarcinilor, ceea ce dă o anumită direcție gândurilor sau sentimentelor noastre. Totuși lipsa de acuratețe în rezolvarea preocupărilor specifice fazei de planificare conduce la formularea unor mesaje neclare și echivoce.

✚ *Codificarea.* Etapa următoare constă în codificarea ideii de către emițător într-un mesaj care să poată fi înțeles de receptor. În acest scop, el își transpune gândurile și sentimentele în cuvinte sau în alte simboluri (ex.: semnale non-verbale), decide ce cuvinte sau gesturi să folosească, lungimea mesajului, organizarea informațiilor, tonul și stilul. Toate acestea depind de caracteristicile situației, de receptor, de realitatea internă a emițătorului (stil de comunicare sau stare sufletească).

✚ *Transmiterea mesajului.* Emițătorul va transmite mesajul receptorului utilizând un canal de comunicare adecvat (vorbire față în față, telefon, scrisoare, e-mail, un gest etc.). Decizia ce privește tipurile de canale folosite depinde de factori precum: natura mesajului, auditoriu, localizare, mijloace disponibile, urgența transmiterii, necesitatea unui feedback imediat sau gradul de formalizare. Transmiterea mesajului în cazul comunicării față în față se realizează prin pronunțarea cuvintelor, dar și prin multiple semnale non-verbale, intenționate (ex.: un gest cu mâna pentru a sublinia o idee) sau neintenționate (ex.: îmbujorarea).

✚ *Recepția mesajului.* Receptorul primește mesajul, iar problemele asociate acestei etape privesc capacitatea și posibilitatea lui de a auzi bine cuvintele, de a vedea semnele făcute de celălalt.

✚ *Decodificarea.* Receptorul decodifică mesajul prin extragerea ideii din acesta, într-o formă pe care o înțelege. Obține astfel semnificația interpretată a mesajului (care, aproape niciodată, nu este identică cu cea intenționată de emițător). Un rol critic în această etapă revine capacității de percepție și de interpretare a individului.

✚ *Răspunsul (feedback-ul).* După decodificare receptorul are opțiunea de a răspunde într-un anumit fel, adică de a transmite feedback. Feedback-ul permite emițătorului să evalueze modul de înțelegere a mesajului transmis și eficacitatea comunicării. Poate să însemne și reluarea ciclului comunicării, cu schimbarea rolurilor între emițător și receptor, până ce ambele părți ajung la un rezultat satisfăcător. Din acest motiv este un element important în comunicarea interpersonală și i se acordă o atenție deosebită în contextul afacerilor. Feedback-ul poate fi variat, de la forme simple precum indicarea primirii mesajului (ex.: confirmarea de primire a unei scrisori) sau confirmarea înțelegerii mesajului printr-o acțiune sau un gest la transmiterea de mesaje mai complexe și schimbarea fluxului comunicațional, receptorul devenind emițător. În cazul comunicării interpersonale, față în față, feedbackul reprezintă ”cealaltă parte a schimbului de mesaje”.

1.3. Niveluri ale comunicării

Comunicarea umană se poate desfășura pe 5 niveluri distincte:

✚ **Comunicarea intrapersonală** este comunicarea în și către șine. Este un autentic proces de comunicare, chiar dacă emițătorul și receptorul este același, iar codificarea și decodificarea mesajelor nu este absolut necesară.

✚ **Comunicarea interpersonală** este cea mai importantă formă de comunicare și cel mai des folosită. Oamenii nu pot evita acest tip de comunicare deoarece existența lor socială depinde de abilitatea cu care pot angaja discuții unii cu alții.

✚ **Comunicarea de grup** se derulează în colectivități umane restrânse și permite schimburi de idei și emoții, oferă condiții pentru împărtășirea experiențelor, discuții în vederea aplanării unor conflicte sau identificarea unor soluții de rezolvare a problemelor.

✚ **Comunicarea de masă** presupune un producător instituționalizat de mesaje scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale, care se adresează unui public variat și numeros. Acest tip de comunicare nu beneficiază de un feedback eficient.

✚ **Comunicarea publică** sau mediatică este o forma specializata a comunicării interumane care are rădăcinile în retorica antică. Trăsătura esențială a comunicării publice este aceea de a acționa la nivelul reprezentărilor sociale și de a permite o rapida modificare a discursurilor publice; ea diferă în mod esențial de alte tipuri de comunicare prin finalitatea sa.

1.4. Forme ale comunicării

Comunicarea verbală (orală) reprezintă acea formă a comunicării în care informația este transmisă prin intermediul cuvântului, într-o formă codificată. De asemenea, acest formă de comunicare este principalul mijloc prin care se derulează relațiile cu publicul. Comunicarea orală se realizează prin mijloace variate de exprimare a informațiilor, oferind posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere nu au înțeles mesajul. Avantajele comunicării verbale sunt următoarele:

- ✚ dă posibilitate emițătorului sa-și exprime ideile noi, rapid și mai ușor
- ✚ există posibilitatea controlului prin feed-back
- ✚ se pot folosi tehnici persuasive, dar și gesturi sau mimica

Comunicarea scrisă reprezintă o componentă a comunicării umane. Regula ce ar trebui să stea la baza oricărei comunicări scrise este: nu trebuie să scrii în așa fel încât să te faci înțeles, ci să nu lași loc unei posibile neînțelegeri. Comunicarea în scris, potrivit art.1 din Legea 544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public, accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informație de interes public, constituie unul din principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice, în conformitate cu Constituția României și cu documentele internaționale ratificate de Parlamentul României.

Putem comunica în scris prin intermediul mai multor mijloace:

- * poșta,
- * faxul,
- * e-mail-ul,
- * Internetul.

Comunicarea non-verbală sau limbajul trupului este o forma importanta de comunicare, un limbaj natural, inconștient, care transmite sentimentele și intențiile reale ale unei persoane. Atunci când oamenii interacționează unii cu alții, își transmit și primesc semnale nonverbale. Comunicarea non verbală are, datorita 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. Acest tip de comunicare poate să întărească sau să contrazică mesajul verbal. Este mai credibilă

decât restul tipurilor de comunicare, deoarece este mai spontană. Specialiștii consideră că într-o comunicare orală, aproximativ 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului nonverbal. Comunicarea non-verbală se caracterizează prin aceea că este spontană, emoțională, sinceră, imediată, complexă, intenționată sau neintenționată.

Comunicarea interpersonală implică în mod exclusiv doi interlocutori. Comunicarea dintre doua persoane este o comunicare sincronă, deschisă pentru intervenții, obiecții și corectări din partea celuilalt. Specific pentru comunicarea față în față este imposibilitatea de a anula ceea ce s-a spus și lipsa de durabilitate.

De asemenea, **comunicarea interpersonală** se poate realiza într-una din următoarele forme pe care le vom prezenta în continuare. Astfel principalele forme de manifestare ale comunicării interpersonale sunt în esență următoarele:

- **Dinamica de grup** - Vorbim de grup atunci când se reunește un ansamblu de persoane în jurul unui anumit scop. Grupul este un ansamblu de persoane care se reunesc pentru un scop comun și care își bazează propriul comportament pe sisteme de norme prestabilite. Se poate vorbi și de un grup atunci când nu există un scop precis, dar există plăcerea de a fi împreună.

- **Ședința de lucru** - necesitatea de a ține o ședință de lucru poate deriva din doua motive: unul, legat mai mult de chestiuni de structură, se referă la ședințele prevăzute din timp, care sunt destinate să marcheze anumite fapte definite din viața organizației (planificare, programare, comitete etc.), iar celălalt are în vedere probleme concrete și imediate.

- **Vorbitul în public**- a ști să vorbești în public înseamnă să fii în stare să obții participarea, să convingi propriul public, să transmiți în mod eficient propriile idei unui grup de persoane. Există anumite abilități utile pentru a obține o participare mai mare. Comunicarea trebuie să țină seama nu numai de conținut, ci și de caracteristicile mesajului, de vizualizarea lui, de componenta publicului.

- **Comunicarea publică** este o tehnică alcătuită din experiență și profesionalism, care se dovedește a fi încă și mai delicată atunci când se referă la instituțiile publice pentru care devine imperativ să îmbine rolul lor politic cu cel administrativ astfel încât nu pot renunța la canoanele de baza ale deontologiei exercitării funcțiilor publice. Datoria de a informa se suprapune adesea peste îndatoririle constituționale de a respecta intimitatea, imparțialitatea și corectitudinea.

- **Comunicarea internă** s-a afirmat inițial ca un instrument de informare ierarhic și avea în vedere transmiterea unor concepte care să poată fi recepționate în mod omogen și fără echivoc de o mare masă de subiecți. Ulterior, ea a fost utilizată nu numai ca mod de transmitere a unor mesaje univoce, ci și ca sprijin pentru rolul de administrare al șefilor pentru a contribui la crearea sentimentului de apartenență la întreprindere și de motivare în muncă.

- **Comunicarea organizațională** este un proces de regulă intenționat, ce presupune schimbul de mesaje între persoane, grupuri și niveluri organizatorice, din cadrul organizației cu scopul îndeplinirii atât a obiectivelor individuale cât și a celor colective. De calitatea acestei comunicări depinde în mare măsură buna funcționare a tuturor segmentelor organizației.

1.5. Funcțiile comunicării

Funcția de informare se realizează prin intermediul unor canale de comunicare cum ar fi: ziarele, revistele, radioul, televiziunea și Internetul care, prin informațiile difuzate satisfac o nevoie fundamentală a omului modern respectiv, informarea. Aceste canale de comunicare realizează mai mult decât o informare. Ele influențează, orientează și dirijează opinia publică, interesele și motivațiile oamenilor, conștiințele chiar dincolo de propria voință. Mass-media poate realiza chiar distrugerea discernământului, instalarea unei apatii, poate distruge voința de a înțelege și acționa a individului.

Funcția de interpretare are în vedere calitatea de consumatori de informații, a indivizilor ca agenți sociali, ce pot fi ajutați direct în interpretarea unor evenimente prin producții specifice de tipul editorialului sau al comentariului (vezi rubrica “Comentariul zilei” din Adevărul sau “Tableta de politician” din Cronica Romană). Editorialul, de autor sau al publicației exprimă punctul de vedere al publicației respective. Comentariul zilei exprimă punctul de vedere al autorului, al liderului de opinie, care poate fi, în unele situații, în contradicție cu editorialul. În practica jurnalistică, comentariul zilei și editorialul sunt plasate pe pagini diferite ale ziarului. Dacă editorialul reprezintă punctul de vedere al ziarului sau al unui angajat al ziarului, comentariul zilei reprezintă de regulă punctul de vedere al unui colaborator sau al unui invitat.

Funcția instructiv-culturalizatoare se realizează prin difuzarea de informații, cunoștințe cultural-științifice. Astfel, foarte multe cotidiene au pagini speciale dedicate culturii: spre exemplu, “Pagini aldine” de la România Libera aduc în fața cititorului informații deosebite despre lupta anticomunistă; cotidianul Adevărul editează un supliment literar artistic. Posturile de televiziune au, este drept, foarte puține informații culturale. Prin funcția instructiv-culturalizatoare, comunicarea în masă contribuie la stabilitatea societății.

Funcția de liant este consecința celor anterioare și se referă la faptul că poate genera un mecanism de solidaritate socială, cum ar fi în caz de calamități naturale. De asemenea, se pot desprinde o serie de exemple practice caracteristice acestei funcții a comunicării, respectiv, inundațiile din 1999 care au generat prin TVR o solidaritate socială cu cei afectați, ceea ce a dus la strângerea unor mari sume de bani. Indiferent de scandalul apărut ulterior legat de gestionarea banilor, solidaritatea s-a produs în momentele critice ale comunității.

Funcția de divertisment se reflectă într-o serie de emisiuni de gen realizate prin intermediul radioului și televiziunii. Acestea sunt cele mai ieftine mijloace de divertisment în comparație cu participarea la concerte și alte spectacole. Există însă și tendința de a transforma totul în spectacol, ceea ce are efect contrar funcției de liant, adică crearea unei detașări de problemele grave prezentate. În cazul unor accidente, calamități unul din criteriile de selecție a evenimentelor, promovate de conducerea redacțiilor, este numărul morților și prezentarea cât mai “impresionistă” a evenimentului: sunt recomandate imagini cu oameni care plâng, cu priviri disperate.

Funcția emotivă a comunicării constă în evidențierea stării interne a emițătorului. Aceasta funcție este extrem de importantă, în special în campaniile electorale. Candidatul trebuie să știe să-și exprime foarte bine emoțiile în contact cu o realitate de pe teren.

Funcția conativă - persuasivă – retorică se reflectă în construcția mesajului care este la modul imperativ prin excelență. Un exemplu sugestiv în acest sens este acesta: dacă doriți să vină prosperitatea, votați-ne! Prin această funcție este sugerat un anumit răspuns de la receptor.

Funcția poetică se referă în special la mesaj. Limbajul poetic pune accentul pe modul cum se spune, cum se vorbește, spre deosebire de limbajul științific, care pune accentul pe “ce se spune”. Anumite reclame fac apel la acest tip de mesaj în special reclamele pentru serviciile turistice.

Funcția referențială vizează contextul în care are loc transmiterea unui mesaj. Sunt autori sociologi care contestă acuratețea acestei funcții și propun segmentarea acesteia, în:

- ✚ funcția propriu-zis referențială, centrată pe conținutul comunicării.
- ✚ funcția contextuală sau situațională, care ține cont de cadrul în care se desfășoară procesul de comunicare. De exemplu, un mesaj electoral pentru Transilvania trebuie să țină cont de contextul emoțional real care există acolo, și nu de cel imaginar.

Funcția metalingvistică evidențiază faptul că uneori un mesaj de o anumită natură este spus pe un ton serios, deși sala zâmbește și se amuză. În aceasta situație apare uneori necesitatea de a atrage atenția asupra adevăratului mesaj, care poate fi o ironie. Deci este

necesar să se atragă atenția asupra codului utilizat, fie prin gesturi (zâmbet în colțul gurii), fie în perifraxe explicative (explicații de genul “glumesc, desigur”). Comicul de situații se bazează din plin pe funcția metalingvistică a comunicării (Benny Hill, comicii Marin Moraru și Nae Lăzărescu, etc). În această situație, râsul telespectatorilor atrage atenția asupra glumelor.

Funcția fatică a comunicării pune accentul pe caracteristicile canalului de comunicare și controlul bunei funcționări a acestuia. Exemple: gesturile, formulele de salut, “alo” cu care începem fiecare convorbire telefonică.

CAPITOLUL 2 ABILITĂȚILE DE COMUNICARE

2.1. Componentele de bază ale abilității de comunicare

În mod tipic, textele privitoare la abilitățile de comunicare includ teme vizând dobândirea de informații prin punerea întrebărilor, ascultarea activă, comunicarea non-verbală și auto-dezvăluirea.

2.1.1. Formularea întrebărilor

Oricine a trecut printr-un interviu de angajare a descoperit că anumiți specialiști în punerea întrebărilor pot să extragă numeroase informații de la noi. De asemenea, am observat adeseori abilitatea cu care vânzătorii profesioniști știu să conducă un proces de interogare prin care înțeleg care sunt nevoile noastre reale sau motivele care ne împiedică să cumpărăm.

2.1.1.1. Tipuri de întrebări

În continuare sunt prezentate câteva categorii de întrebări întâlnite mai frecvent în diferite circumstanțe ale activității profesionale, care sunt în esență următoarele:

✚ **Întrebarea deschisă** permite interlocutorului să răspundă cum dorește, menționând fapte, opinii, sentimente etc. Ea încurajează oamenii să vorbească și să dezvolte subiectul (ex: “Ce credeți despre propunerea noastră?”).

✚ **Întrebarea închisă** solicită o informație specifică sau un răspuns “da” sau “nu”. Ea încurajează răspunsurile scurte (ex: “Sunteți de acord cu propunerea noastră?”).

✚ **Întrebarea de sondare** - interlocutorul este încurajat să ofere detalii suplimentare. De exemplu: Te consideri un bun manager?

✚ **Întrebarea de dirijare** îndrumă sau convinge pe ceilalți să adopte un anumit curs de gândire sau acțiune. Apare frecvent în dialogul managerilor cu subordonații și în vânzări: N-ar trebui să analizezi și rezultatele financiare?

✚ **Întrebarea ipotetică** se bazează pe schițarea unui scenariu, permițând testarea modului cum reacționează cineva într-o situație specifică. Este folosită foarte des în interviurile de angajare și în negocieri. O astfel de întrebare ar putea fi formulată în maniera următoare: Ce faceți dacă un angajat întârzie zilnic la program? Sau care ar fi prețul dacă cumpărăm o cantitate dublă? (scenariile sunt subliniate)

✚ **Întrebarea reflexivă** (în oglindă) sintetizează ce s-a spus și verifică dacă mesajele sunt înțelese la fel de participanți. În continuare acest tip de întrebare poate fi formulată astfel: Deci sunteți de părere că mijloacele noastre tehnice de încărcare a mărfii nu pot să asigure ritmul de livrare dorit de dumneavoastră?

✚ **Întrebarea ecou** încurajează interlocutorul să continue să vorbească prin repetarea în formă interogativă a unui cuvânt sau expresii menționate de interlocutor (de regulă, în finalul afirmației).

✚ **Întrebarea releu** - persoana vizată de întrebare o retrimite unui terț. O întrebare de tip releu poate fi formulată astfel: Dan (director de vânzări): Putem oare să ne apărăm eficient poziția de lider de piață fără să îmbunătățim metodologia de livrare a trainingurilor? Andrei (director general), adresându-se lui Marcel, directorul de programe: “Tu ce crezi, Marcel?”

✚ **Întrebarea ucigătoare** - în vânzări sau în negocieri apare adesea formula: Aceasta este ultima noastră ofertă? care îl pune pe respondent în fața unei dileme, deoarece nici răspunsul afirmativ, nici cel negativ nu este indicat.

✚ **Răspunsul la o întrebare prin altă întrebare** este o tehnică utilizată de persoanele cu bune abilități de comunicare cu ajutorul căreia mențin controlul asupra dialogului. În același timp servește și obiectivului de a-l determina pe interlocutor să gândească singur cum să

rezolve problema care îl preocupă. Un exemplu sugestiv în acest sens este acela în care un membru al echipei adresează manager-ului următoarea întrebare: Cum să prezint rezultatele proiectului la prezentarea de mâine?, iar acesta din urmă răspunde cu o altă întrebare: Tu cum te-ai gândit să procedezi?

2.2.1.2. Cerințe privind utilizarea întrebărilor

Punerea întrebărilor trebuie să respecte două condiții de bun simț, esențiale pentru a spori calitatea informațiilor și pentru a menține o relație bună cu interlocutorul. Prima condiție este **sinceritatea**: vom pune întrebările doar când dorim cu adevărat să aflăm ce are de spus cealaltă persoană, ceea ce implică să ascultăm răspunsurile cu atenție și concentrare, extrăgând un maximum de informație. Dacă le adresăm mecanic, doar de conveniență și fără a asculta, ceilalți vor simți și își vor pierde interesul de a participa la dialog.

Cea de-a doua condiție este **dubla perspectivă**: trebuie să ne gândim nu numai la ce vrem să aflăm noi, dar și la ce îl poate interesa pe celălalt. Sensibilitatea față de nevoile și interesele interlocutorului se va reflecta în tipul și natura întrebărilor pe care alegem să le adresăm.

2.1.2. Diferența dintre a auzi și a asculta

A **auzi** este un proces fizic de percepere a sunetelor emise de un vorbitor. Chiar dacă ni se spune ceva într-o limbă străină, sunetele le auzim. A **asculta** este o activitate mentală complexă ce presupune și înțelegerea a ceea ce auzim. În continuare, este necesară prezentarea etapelor parcurse în procesul de ascultare, care în esență sunt următoarele:

- ❖ **auzirea**: este aspectul fizic al ascultării, constând din receptarea cu ajutorul simțurilor (auditive) a sunetelor din exterior;
- ❖ **decodificarea**: sunetele sunt traduse în informații semnificative, în funcție de numeroși factori aparținând cadrului de referință al persoanelor sau contextului social;
- ❖ **memorarea**: informațiile semnificative sunt păstrate în memoria de scurtă durată și, apoi în cea de lungă durată, în scopul reactivării lor pentru prelucrări ulterioare;
- ❖ **evaluarea**: ascultătorul atribuie valoare mesajului cu ajutorul abilităților sale de gândire critică (ex: sunt evaluate afirmațiile și argumentele, sunt separate faptele de opinii);
- ❖ **reacționarea**: se răspunde pe baza informației interpretate și evaluate; răspunsul poate fi un feedback imediat (ex: comentariu verbal, râs, tăcere, aplauze în cazul unei prezentări) sau întârziat (ex: pot urma acțiuni decurgând din cele spuse).

2.1.2.1. Tipuri de ascultare

Relativ la, tipologia ascultării este importantă identificarea celor patru forme de ascultare, adecvate în situații diferite, respectiv:

✓ **Ascultarea pasivă**. Ceea ce spune vorbitorul funcționează ca un fel de fundal sonor pentru cel care ascultă, acesta din urmă devenind atent doar la anumite cuvinte sau idei. Altfel spus, eu, ascultătorul, mă aflu în prezența transmițerii unor mesaje și mă simt liber să mă conectez sau nu în procesul comunicațional. Exemplul clasic este atunci când desfășurăm o activitate (citim, facem curățenie în cameră) în timp ce radioul/ televizorul este deschis: nu ascultăm, dar putem deveni interesați de o știre sau de o melodie ce ne atrage atenția.

✓ **Ascultarea atentă**. Suntem conștienți că trebuie să ne concentrăm asupra mesajului cu scopul de a asimila informații, dar nu se așteaptă vreo reacție din partea noastră. Exemple pot fi situațiile de instruire, participarea la un briefing, prezența la o ședință sau într-un grup unde ascult relatarea unuia dintre cei de față (care evident nu mi se adresează mie în mod special).

✓ **Ascultarea interactivă**. Ceilalți se așteaptă să reacționăm la ceea ce auzim, să ne exprimăm interesul, surpriza, încântarea, tristețea, să confirmăm că îi urmărim. Reacțiile pot fi

intervenții verbale, uneori foarte scurte (Da?, Aha!, Ohoo!), sau non-verbale (gesturi, mimică). Cele mai numeroase situații de afaceri sunt de acest tip.

✓ **Ascultarea activă.** Este forma cea mai complexă, implicând pe lângă caracterul reactiv anterior și efortul de conectare deplină la conținutul factual și emoțional al mesajelor transmise. În activitatea profesională este apreciat acest mod de ascultare, bazat pe participarea intensă a celui care primește mesajul în procesul de comunicare. Împrejurările tipice în care se regăsește cel mai mult sunt acțiunile de consiliere, interviurile de angajare sau cele de evaluare a performanței, rezolvarea conflictelor, relațiile cu clienții și alți parteneri externi, vânzarea, negocierea și conversația.

De asemenea, la cele patru forme de ascultare, care pot fi întâlnite în diferite scenarii factuale, se mai pot adăuga următoarele:

- **Ascultarea conținutului.** Ascultăm cu scopul de a înțelege și a reține mesajul. Nu este relevant dacă suntem sau nu de acord cu ideile afirmate, ignorăm stilul sau deficiențele de prezentare. Ne concentrăm doar pe informații și pe înțelegere și punem întrebări de clarificare de câte ori este necesar.

- **Ascultarea critică.** Scopul este să evaluăm critic mesajul, corectitudinea informațiilor, valabilitatea ideilor etc. Evaluăm argumentația, dovezile în sprijinul unor afirmații, intențiile și motivele vorbitorului, omisiunea unor puncte importante. Acest tip de ascultare presupune să punem întrebări pentru a clarifica punctele de vedere și pentru a separa faptele de opinii.

- **Ascultarea empatică.** Adesea, un coleg care are un necaz caută pe cineva să-l asculte, fără să dorească de la el să comenteze situația relatată sau să-i ofere sfaturi pe care nu i le cere. Scopul acestui tip de ascultare este să înțelegem sentimentele și nevoile interlocutorului, indiferent dacă adoptăm sau nu perspectiva sa. Într-un fel îl ajutăm să-și exprime sentimentele, fără a încerca să-i sugerăm ce ar trebui să simtă.

2.1.2.2. Bariere în calea ascultării eficiente

Slaba ascultare este un fenomen destul de obișnuit în practica managerială. Cauza este reprezentată de o multitudine de factori care se manifestă ca adevărate bariere ce reduc eficacitatea procesului. Unele sunt obiceiuri necorespunzătoare, cum este acela de a întrerupe fizic vorbitorul înainte ca acesta să termine ce are de spus, altele reprezintă o neconectare suficientă în procesul comunicațional, iar altele țin de atitudinea sau de practicile noastre mentale.

Fără a urmări prezentarea unei liste ample de bariere de ascultare, vom prezenta câteva dintre acestea, ce se disting prin impactul lor limitativ pentru eficacitatea ascultării.

a. Neconectarea în actul comunicării este provocată de o serie de cauze, cum ar fi:

a.1. Neatenția. Receptorul este distras de ceea ce se întâmplă în jur (zgomote) și “pierde șirul” ideilor exprimate de vorbitor; pur și simplu “visează” la altceva.

a.2. Competiția mentală. Receptorul poate fi preocupat de multe probleme și astfel, în mintea sa, există o multitudine de informații, idei, îngrijorări etc. Acestea intră într-un fel de competiție pentru a-i capta atenția. Ca urmare, chiar atunci când vorbește celălalt, este posibil ca alte gânduri ce nu sunt relevante pentru subiectul în chestiune să-i vină în mine și să-l preocupe, împiedicând ascultarea completă.

a.3. Lipsa de interes. Receptorul decide că nu este interesat de subiectul abordat și nu merită să-l urmărească pe vorbitor. În plus, anumiți oameni manifestă lene intelectuală, închizându-și mintea față de idei sau lucruri noi, ignoranța părând mult mai confortabilă. Din nefericire, în organizație există angajați care nu sunt suficient de competenți și entuziaști.

b. Întreruperea ascultării poate fi fizică sau mentală:

b.1. Întrerupere fizică. Forma cea mai banală de întrerupere este cea fizică, când

intervenim verbal peste celălalt, forțând preluarea rolului de emițător. În general am fost învățați de la vârste fragede că nu este frumos să întrerupem pe cei care vorbesc, dar uneori încalcăm, mai elegant sau mai brutal, această regulă simplă.

b.2. Întrerupere mentală. O întrerupere mai insidioasă a ascultării este însă atunci când, deși fizic nu intervenim, încetăm să-l urmărim pe vorbitor, din cauza unor mesaje pe care vrem să le transmitem. Astfel este posibil ca o afirmație a vorbitorului să ne activeze o informație memorată sau să ne trezească în minte o idee pe care ținem să o împărtășim imediat. În acest caz, ne concentrăm doar pe momentul oportun de a prelua cuvântul (și încetăm să ascultăm). O altă manifestare a acestui fenomen este pregătirea în minte a cuvântului, înainte ca celălalt să termine ce are de spus. Aceasta poate conduce la pierderea unor informații și idei relevante spuse de vorbitor în perioada când nu-l mai ascultăm, nefiind exclus ca mesajul pe care îl pregătim să nu mai fie potrivit.

c. Atitudinile și practicile de ascultare necorespunzătoare. Adesea dificultățile sunt cauzate de atitudini greșite (cum ar fi asertivitatea exagerată sau prezumțiile) ori de practici incorecte (cum ar fi vânărea faptelor). Atitudinile eronate și practicile incorecte de ascultare sunt următoarele:

c.1. Lipsa disponibilității de ascultare (asertivitate exagerată). Anumiți oameni au o disponibilitate mai redusă de a asculta pe interlocutor. Ei își afirmă, de regulă, opiniile cu multă siguranță și insistență și li se pare frustrant și le vine greu să se rezume la rolul de receptor. În mintea lor ceilalți nu sesizează aspectele importante ale problemei în discuție, gândesc prea lent, se exprimă prea greoi, desigur, în comparație cu propriile performanțe remarcabile în aceste direcții. De aceea, fie întrerup pe cel care vorbește pentru a transmite mesajul lor valoros, fie dau dovadă de politețe și îl lasă să continue, dar nu-l mai urmăresc mental.

c.2. Presupuneri despre persoane și situații. Multe presupuneri care ne ajută în anumite situații nu sunt potrivite în altele. Adesea nu ascultăm din cauza unor prezumții pe care le facem despre vorbitor (“Ion este panicard și exagerează întotdeauna pericolele”) sau despre situație (“Eu știu că trebuie să respect niște termene, așa că avertismentele Ioanei privind calitatea nici nu pot să le ascult”).

c.3. Vânărea faptelor. Slaba ascultare poate fi cauzată de obișnuința de a ne concentra doar asupra detaliilor mesajelor recepționate, asupra cuvintelor, tonului, unor gesturi și altele similare și nu asupra ideilor. Este ca și cum am vedea măregele (cuvintele) împrăștiate fără o noimă; în schimb dacă ele ar fi aranjate după culori și mărime pe un șirag (ideea) atunci ne-ar fi ușor să înțelegem și să descriem ce am văzut (înțeles). Riscul vânării faptelor este că vom pierde înțelesul general al faptelor relatate și, în plus, datele izolate de context pot fi înșelătoare. O altă formă de manifestare a acestei bariere este atunci când, ascultând, mintea noastră se angajează într-o “dezbateră” asupra informației absorbite - începem s-o evaluăm, să o criticăm, să producem contra-argumente, înainte de a fi înțeles bine afirmațiile vorbitorului.

Asemenea bariere pot să ne imprime stiluri defectuoase de ascultare, transformându-ne în:

- *ascultător fals*, când transmitem semnale verbale sau non-verbale de atenție, dar mintea ne este preocupată de altceva;
- *ascultător limitat*, când ne concentrăm doar asupra unor informații specifice, ignorând altele, ceea ce poate duce la interpretarea greșită a mesajelor;
- *ascultător centrat pe sine*, când suntem preocupați doar de propriile noastre puncte de vedere și căutăm la ceilalți doar să obținem aprobarea lor.

CAPITOLUL 3

ABORDAREA STRATEGICĂ A COMUNICĂRII

3.1. COMUNICAREA PE BAZĂ DE OBIECTIVE

Oamenii se angajează, în interacțiuni comunicaționale din multiple motive (satisfacerea nevoilor, realizarea unor scopuri specifice, atracția personală sau pentru desfășurarea unei activități în comun). Comunicarea în oricare dintre aceste ipostaze are, într-un grad mai mare sau mai mic, un caracter intențional, ceea ce presupune anumite scopuri și obiective. În acest context, limbajul, ca mijloc de comunicare, îndeplinește cinci funcții:

- dialectică, în sensul antic al termenului, al descoperirii adevărului pe calea argumentării contradictorii;
- practică, de provocare a unei acțiuni;
- afectivă, de exprimare a sentimentelor și emoțiilor;
- ludică, legată de joc și distracție;
- catharsis, de eliberare de tensiuni interioare.

Comunicarea focusată pe obiective este mult mai pragmatică decât cea din alte contexte în care ne folosim de limbaj. De aceea stabilirea unui obiectiv general și a unor obiective specifice și punctuale capătă o atenție mai mare. În funcție de scopul prioritar, putem identifica mai multe forme de comunicare:

- Informarea (transmiterea de informații). Comunicăm pentru a oferi celorlalți informațiile de care au nevoie ca să ia decizii corecte și să-și îndeplinească sarcinile de muncă la un standard ridicat. Această formă se concentrează doar pe calitatea mesajului și nu mai este relevant ce anume face cu el, adică ce efecte provoacă aceasta în termeni de acțiuni sau comportamente adoptate.

- Instruirea este un tip de comunicare mai amplu decât cel anterior întrucât comunicatorul este interesat și de urmărirea efectelor: se așteaptă ca interlocutorul să acționeze după terminarea episodului într-un mod diferit decât ar fi făcut-o fără primirea instrucțiunilor și explicațiilor.

- Căutarea de informații. Reversul informării este căutarea de informații necesare pentru luarea deciziilor și pentru îndeplinirea altor tipuri de sarcini. Receptorul, nu emițătorul, are de această dată un rol activ. El selectează sursele unde poate găsi informațiile și apelează la metode specifice, cum ar fi lectura, punerea întrebărilor, încurajarea vorbitorului ori chiar ascultarea fără a interveni în discuție.

- Influențarea. Procesul de comunicare devine și un proces de persuasiune, prin care se induc convingeri și valori altor persoane, influențând gândirea și acțiunile lor. Comunicatorul face apel la argumentare, sugerare, dar și la alte elemente ce nu țin neapărat de comunicare (cum ar fi manipularea situației în favoarea sa). Include, de asemenea, și un element legat de utilizarea puterii (de natură ierarhică, a expertului, personală etc.) de care dispune influențatorul. Orice proces de convingere pe care îl desfășurăm în diverse ipostaze în mod conștient presupune înainte de toate să știm destul de precis ce vrem să realizăm. Nu vom putea convinge o altă persoană referitor la modul cum gândim dacă nu știm noi înșine care este obiectivul urmărit, ce convingeri sau valori vrem să influențăm și cum.

3.2. Strategia comunicării

Comunicarea eficace implică o bună planificare. Aceasta presupune ca înaintea elaborării și transmiterii mesajului, comunicatorul să evalueze posibilitățile de a-și realiza obiectivul sau obiectivele propuse pentru actul de comunicare. Cu alte cuvinte în contextul de afaceri, abordarea necesară este una strategică.

Strategia include câteva componente de bază:

- problema;
- obiectivele comunicării;
- receptorul mesajului;
- structura mesajului;
- formatul mesajului;
- calitatea mesajului.

3.2.1 Problema (Subiectul comunicării)

Orice comunicare se dezvoltă pornind de la un subiect, despre care vrem să vorbim sau să scriem. În afaceri, subiectul rezultă dintr-o problemă particulară, legată de munca desfășurată de organizație. De aceea, ca o primă componentă a strategiei, este necesar să examinăm circumstanțele relevante care fac necesar actul comunicațional.

În acest context, pentru a preciza cu succes subiectul comunicării vom face trimitere la o situație frecvent întâlnită în sfera activității antreprenoriale care are rol exemplificativ în această ecuație. Astfel, mai multe incidente au arătat că oamenii din cadrul firmei nu utilizează corect noul sistem de comunicare telefonică introdus de curând. Circumstanțele indică un anumit grad de frustrare al angajaților legat de noul sistem, plângeri ale clienților și pierderea unora dintre ei, cu toate consecințele negative care decurg de aici. Problema se poate defini ca fiind: “angajații nu știu să folosească noul sistem de gestiune”

În acest caz, comunicarea este necesară deoarece angajații nu cunosc modul de operare al sistemului.

3.2.2. Obiectivele comunicării

3.2.2.1. Obiectivul general al comunicării

Mai întâi avem un scop sau obiectiv general care reprezintă motivul principal pentru care comunicăm. Acesta poate fi, de pildă, transmiterea sau obținerea unor informații, instruirea, convingerea celuiilalt, obținerea acordului pentru o propunere, motivarea etc. Scopul general este informarea când transmitem informații, explicăm cum funcționează un mecanism, cum se aplică o procedură sau transmitem un raport în care prezentăm situația vânzărilor în ultimul trimestru. Dacă încercăm să motivăm subordonații sau partenerii să mențină același nivel înalt al performanței, să determinăm pe alții să adopte ideile noastre, să obținem de la clienți așteptata decizie de a cumpăra, atunci comunicarea este persuasivă; scopul este convingerea.

Obiectivul general influențează structura mesajului, dezvoltarea ideilor, stilul în care comunicăm. Când informăm pe alții, preocuparea principală este cum să procedăm ca informațiile și datele pe care le prezentăm oral sau în scris să fie reținute. În schimb, atunci când vrem să convingem, vom utiliza sugestii și argumente; limbajul devine persuasiv și căutăm căi pentru a spori șansele ca ideile noastre să fie acceptate de audiență.

Pentru a asigura claritatea procesului, este preferabil să avem un singur obiectiv general pentru un episod de comunicare. În cazul în care sunt mai multe, va trebui să acordăm atenție ordinii în care le transpunem în practică, astfel încât acestea să poată fi clar înțelese de receptor.

3.2.2.2. Obiectivele specifice ale comunicării

Obiectivele specifice se pot determina cu ușurință după ce avem clar în minte scopul general. Astfel, este suficient să ne întrebăm ce dorim să cunoască interlocutorii din prezentarea pe care o facem (ex: ne propunem să-i învățăm pașii pe care trebuie să-i parcurgă pentru a

instala un soft nou pe calculator). În mod similar, odată ce am decis că scopul general este să convingem, urmează să stabilim ce atitudini sau comportamente dorim să adopte ceilalți. Astfel, îi vom prezenta cumpărătorului caracteristicile și avantajele produsului, menționăm alți beneficiari care au fost mulțumiți de achiziția lui, îi demonstrăm practic cum funcționează, îi răspundem la obiecții etc. Așa cum se înțelege din exemplele date, pentru un episod de comunicare putem avea mai multe obiective specifice.

Pentru a avea o imagine de ansamblu în ceea ce privește identificarea obiectivului general și a celor speciale în cadrul diverselor episoade de comunicare, apreciem ca fiind oportun și util următorul exemplu:

Obiectivele specifice ale comunicării vizează următoarele aspecte:

- cum se procedează în cazul apelurilor primite
- cum se transferă convorbirile
- cum se execută un apel local sau la distanțe lungi
- cum se pot folosi diferite facilități ale sistemului
- cum se poate utiliza sistemul pentru convorbiri multiple tip conferință
- cum se raportează diversele probleme legate de funcționarea și utilizarea sistemului.

În practică, obiectivele specifice determină detaliile pe care le introducem în prezentarea orală sau scrisă pe care o facem. În această etapă de elaborare a strategiei nu trebuie să ne preocupăm încă de modul cum le spunem și nici de ordinea lor. Este suficient să le inventariem.

3.2.3. Analiza receptorului și a situației

Atunci când comunicăm, ne adresăm altor persoane (care formează auditoriul nostru) într-un context specific. Succesul nostru depinde semnificativ de înțelegerea acestor aspecte și, de aceea, analiza lor trebuie să se afle în centrul pregătirii.

Cunoașterea caracteristicilor receptorului este un element esențial în conceperea unei strategii adecvate de comunicare, dar este mai dificil de realizat, deoarece necesită numeroase informații despre ceilalți. În principiu, cu cât cunoaștem mai bine pe cineva, cu atât este mai ușor să formulăm mesajele care i se adresează. Totuși, uneori comunicatorul întâlnește parteneri noi de afaceri, parteneri despre care știe puține lucruri. În acest caz estimările sale se bazează pe propria judecată și pe empatie, punându-se în locul celuilalt pentru a-i anticipa așteptările și reacțiile.

a. Respectarea cerințelor situației

Cadrul în care se desfășoară comunicarea determină anumite cerințe legate de gradul de formalism. O întrunire poate să aibă un caracter foarte oficial sau poate să se desfășoare mai lejer și să fi lipsită de formalități. Un manager care este chemat în Consiliul de administrație al unei mari companii pentru a susține o propunere trebuie să se pregătească foarte bine pentru prezentare. Mai mult, trebuie să anticipeze diverse situații care se pot ivi. De exemplu, i se poate cere să restrângă prezentarea (programată inițial pentru 30 de minute) la doar 10 minute. Pentru această ipoteză, o idee bună este să-și pregătească o formă condensată a expunerii, astfel încât să-și realizeze obiectivele. În schimb, dacă unui participant la o întrunire i se cere să spună câteva cuvinte, pregătirea conținutului intervenției nu își are rostul; se așteaptă de la el mai degrabă câteva remarci spontane.

Uneori cadrul comunicării poate să fie înșelător. De exemplu, o discuție la televizor apare ca fiind lejeră și lipsită de constrângeri, dar, în realitate, vorbitorii au trebuit să se pregătească temeinic. De asemenea, la o ceremonie a organizației, intervențiile amuzante sunt binevenite și încurajate, deși există anumite limite pentru manifestarea spontaneității.

b. Caracteristicile de bază ale receptorului

Înțelegerea caracteristicilor receptorului poate fi facilitată prin structurarea reflecției comunicatorului pe câteva aspecte de bază:

- cunoștințele - destinatarii mesajelor noastre pot avea un grad diferit de cunoaștere a subiectului pe care îl abordăm. În funcție de aceasta, vom alege limbajul potrivit și modul adecvat de structurare a mesajului. Astfel, putem alege să evidențiem doar chestiuni generale (pentru un auditoriu lipsit de informații) sau să aprofundăm anumite aspecte.

- interesul - Dacă interlocutorii știu deja ceea ce li se comunică, atunci se vor plictisi și vor deveni ostili. De aceea, pornind de la ceea ce cunosc deja, interesul lor poate fi evaluat pe o scară cuprinsă între "lipsă de interes" (de exemplu, când participarea la o prezentare este obligatorie) până la "interes activ". În activitatea profesională, cel mai adesea interesul este legat de sarcini de muncă specifice, receptorii sperând să obțină răspunsuri la probleme concrete care îi frământă. În funcție de evaluarea interesului, comunicatorul poate decide cum să prezinte ideile și cât de multe detalii să folosească (exemple, digresiuni amuzante etc.).

- așteptările - Nu numai cel care susține o prezentare sau transmite un mesaj scris își stabilește obiectivele, dar și destinatarii au anumite așteptări. În cadrul unei ședințe a echipei de lucru, nimeni nu așteaptă de la un nou venit în colectiv să prezinte aceleași lucruri pe care le-ar spune directorul departamentului. La adunarea de sindicat cei prezenți așteaptă ca liderul să vorbească și despre, să spunem, noul program de creștere a calității inițiat de conducere.

- atitudinea - Evaluarea reacțiilor anticipate ale receptorului este un element important pentru proiectarea unei comunicări eficiente. Persoanele cărora ne adresăm pot manifesta o atitudine pozitivă, de susținere a ideilor noastre. Reacțiile probabile pot fi însă negative, de respingere sau chiar ostilitate. Între aceste extreme, destinatarul sau destinatarii pot fi neutri sau neinteresați de subiect. Elaborarea unor aprecieri cât mai exacte sunt de mare ajutor pentru strategia de comunicare. De pildă, în cazul prezentării unei propuneri care probabil va fi întâmpinată nefavorabil de receptor, comunicatorul nu-și poate propune să-i schimbe radical atitudinea negativă, ci va încerca doar să-i diminueze ostilitatea sau, mai mult, să-i obțină neutralitatea. În cazul publicului susținător, strategia trebuie să se orienteze spre capitalizarea simpatiei și spre menținerea entuziasmului acestuia pentru ideile sau persoana vorbitorului.

c. Categoriile de receptori

Pentru a veni în întâmpinarea realizării sarcinii de analiză a receptorului, au fost concepute diferite modele de clasificare a audienței, chiar dacă, în principiu, este imposibil să surprindem varietatea persoanelor cărora ne putem adresa în diferite împrejurări. În cadrul organizației, două categorii particulare sunt experții și factorii de decizie.

Experții, atunci când comunică între ei, folosesc un vocabular specializat. Aceasta conferă comunicării calitatea de a fi precisă și mai economicoasă. Contabilii se pot înțelege foarte ușor unii cu alții (de pildă, nu va fi nevoie să-și explice semnificația unor expresii de genul: "contul 581" sau "amortizarea accelerată"). Dar când un expert se adresează unei persoane care nu stăpânește domeniul de cunoștințe, va trebui să recurgă la vocabularul uzual și să definească termenii de specialitate folosiți. De aceea, contabilii au adesea dificultăți în a se face înțeleși de nespecialiști tocmai pentru că omit să "traducă" diversele formulări specializate în limbajul comun.

În cazul receptorilor **factori de decizie**, concizia și organizarea clară a ideilor devin puncte cheie pentru o comunicare eficientă. Decidenții sunt de regulă persoane ocupate și grăbite și, de aceea, mesajele care li se adresează trebuie să fie cât mai concise și ușor de înțeles. Acesta este motivul pentru care, de pildă, rapoartele lungi adresate managementului includ la început un "sumar executiv", în care se face un rezumat al întregii lucrări.

Pentru comunicarea scrisă din cadrul organizației sau adresată unui public exterior, auditoriul poate fi împărțit în primar și secundar. **Destinatarii primari** sunt cei cărora le este adresată lucrarea (scrisoarea, nota internă, raportul). De exemplu, o propunere de restructurare a departamentului comercial întocmită de directorul acestuia poate avea ca **public primar** directorul general și un director adjunct. Însă, cu siguranță că mesajele de acest gen interesează și vor fi citite de mult mai multă lume. **Publicul secundar** (cel căruia nu-i este adresat mesajul în mod direct, dar este interesat de conținutul acestuia) este format în acest caz din angajații departamentului, directorul de resurse umane etc.

3.2.4. Structura mesajului (cum comunicăm)

Abordarea strategică a comunicării presupus până în acest moment îndeplinirea unor sarcini importante, având ca rezultat definirea problemei, stabilirea obiectivelor și analiza receptorilor. Aceste lucruri oferă liniile principale de modelare a comunicării în funcție de ce dorim să realizăm și de caracteristicile și nevoile auditoriului. În continuare, comunicatorul se confruntă cu sarcina de a structura mesajul pentru a-l face cât mai ușor de înțeles. Prin aceasta clarifică un aspect major: cum va comunica.

a. Ordonarea globală a comunicării

O decizie strategică referitoare la ordonarea a mesajului total este alegerea între modalitatea directă și indirectă de comunicare.

- Comunicarea directă presupune că cele mai importante idei să fie situate la începutul mesajului, iar ulterior sunt adăugate toate detaliile necesare. Prin această modalitate, receptorul poate recunoaște imediat care este obiectivul comunicării, iar înțelegerea este facilitată.

- Comunicarea indirectă implică un aranjament opus: mesajul începe cu formule introductive și detalii, iar obiectivul este plasat spre sfârșit.

Alegerea uneia dintre cele două modalități depinde de evaluarea situației realizată de cel care comunică. De regulă, factorii luați în considerare sunt tipul de mesaj, obiectivele, circumstanțele și relația cu receptorul.

b. Modalitatea scrisă sau orală de comunicare

Alegerea modalității scrise sau verbale de comunicare depinde de aprecierea pe care individul o face asupra situației. Astfel, acesta poate opta pentru comunicarea orală dacă: contactul cu interlocutorul este ușor de realizat, are nevoie de un feedback rapid sau conținutul comunicat este mai puțin vast, putând fi redus la câteva puncte. În schimb, comunicarea scrisă este adecvată pentru mesaje mai elaborate și ample sau atunci când este necesară înregistrarea, păstrarea și revederea informațiilor.

Accesibilitatea în comunicarea scrisă este facilitată și de anumiți indici cum sunt: secțiunile, paragrafele și semnele de punctuație. Cu ajutorul acestora cititorul poate înțelege mai ușor conținutul de idei al materialelor studiate. Echivalentele pentru vorbire sunt: tonul, inflexiunile vocii, ritmul sau pauzele. Între cele două forme există și alte diferențe care pot fi luate în considerare. Controlul comunicării aparține cititorului în comunicarea scrisă; acesta decide dacă va reciti pasajele dificile, va studia tabelele și graficele sau va sări peste anumite părți ale documentului.

În schimb, în comunicarea orală, controlul revine vorbitorului. El hotărăște ce informații transmite, în ce cantitate și când, ascultătorul trebuind să înțeleagă mesajul de prima dată, fără a avea posibilitatea să mai asculte o dată cele spuse (cu excepția cazului când se pot pune întrebări). Implicația care rezultă de aici vizează calitățile comunicării: în lipsa posibilității interlocutorului de a reveni și de a re-examina unele părți, mesajele orale trebuie să fie simple și ușor de înțeles.

Cele două forme de transmitere a mesajelor diferă sub aspectul posibilităților de corectare a mesajelor. Atunci când vorbim, avem posibilitatea de a observa reacțiile și limbajul non-verbal al interlocutorului și, în funcție de răspuns, să completăm, să modificăm sau să

reluam anumite idei. De asemenea, interlocutorii nu urmăresc în mod special și nu sunt excesiv de critici față de mici erori de exprimare. Pe de altă parte, materialul scris circulă neschimbat; de unde rezultă o exigență mai mare pentru corectitudine.

a. Formatul comunicării

Structura formală se referă la maniera prezentării mesajului scris sau oral. Selectarea unei forme sau alteia constituie un alt element de strategie. Astfel, emițătorul poate alege să-și comunice ideile prin prezentare orală sau în scris, prin scrisoare, notă internă sau raport.

3.2.5. Calitatea mesajelor

Abordarea strategică a comunicării nu poate ignora cerința asigurării calității mesajelor, astfel încât probabilitatea înțelegerii lor să crească. Astfel, pentru ca mesajele transmise de către comunicator să fie mai bine înțelese de auditoriu trebuie să fie: clare, concise, concrete, corecte, coerente, complete și cuviincioase. În continuare sunt prezentate câteva metode de asigurare a celor 7 calități ale comunicării, enunțate anterior.

a. Comunicarea clară

În lumea de afaceri, în general grăbită, oamenii vor să identifice imediat ce li se comunică și, de aceea, mesajele clare sunt foarte prețuite. Claritatea poate spori prin utilizarea următoarelor metode:

- folosirea cuvintelor simple - Lumea de afaceri comunică diferit față de oamenii din mediul academic sau universitar. La școală sunt apreciate, probabil, expresiile deosebite, cuvintele rare precum “magnitudine” sau “facilitează” în loc de “mărime” sau “ajută la”. Însă, în mediul profesional se dă preferință în vorbire sau scriere cuvintelor simple (prin urmare “ajută la” pare mai bun decât “facilitează”).

- utilizarea diatezei active - În acest mod propozițiile vor fi construite după modelul subiect-predicat-complement, ceea ce mută accentul pe acțiune, iar exprimarea câștigă nu numai în claritate, dar produce și o impresie de dinamism. De exemplu, în loc de “Marfa a fost încărcată ieri” este preferabil să spunem “Am încărcat marfa ieri”. În schimb, sunt situații când diateza pasivă este o soluție mai bună. Dacă imputăm ceva interlocutorului sau destinatarului, cerința de a avea tact ne oprește să subliniem vina celuilalt în mesajele negative (de ex: “Factura nu a fost achitată la termenul prevăzut în contract” în loc de “Nu ați achitat factura la termenul prevăzut în contract”).

- folosirea unor propoziții scurte - Fiecare om are un stil propriu de a vorbi sau a scrie; multe persoane preferă propozițiile și frazele lungi. Însă, în comunicarea comercială deprinderea exprimării în propoziții scurte este apreciată. De aceea, nu strică să recitim propozițiile lungi pe care le-am scris într-o lucrare și să le reformulăm în mai puține cuvinte. Din formularea următoare

b. Comunicarea concisă și completă

Concizia comunicării se referă la calitatea mesajelor de a fi scurte, limitate la transmiterea informațiilor și datelor relevante, în conformitate cu obiectivele stabilite. Atât în vorbire, cât și în materialele scrise, utilizăm adesea cuvinte și expresii inutile sau formulări bombastice și stufoase. Astfel, fraza: “Este important ca managerii să respecte indicațiile privind discriminarea pozitivă care sunt menționate în manualul de proceduri.” poate deveni “Managerii trebuie să respecte indicațiile privind discriminarea pozitivă din manualul de proceduri.”

c. Comunicarea concretă

Cuvintele pe care le putem utiliza în comunicarea de afaceri pot fi atât concrete, cât și abstracte. Se recomandă ca, ori de câte ori este cazul, să dăm preferință primei categorii; de pildă, în loc de a spune în cadrul unui interviu de angajare: “Am experiență în management” se poate folosi formularea: “Am condus un colectiv de 12 persoane”.

În domeniul afacerilor, concretețea este o calitate foarte apreciată. Un agent de vânzare va fi mai convingător dacă prezintă un tablou plastic, plin de detalii al avantajelor pe care le obține cumpărătorul.

d. Comunicarea corectă

Corectitudinea comunicării se referă la evitarea greșelilor de exprimare sau de ortografie și gramatică. Mai ales în comunicarea scrisă aceasta este o cerință de bază, ținând cont de faptul că textul scris rămâne și circulă ca atare. De asemenea, implică și respectarea normelor asociate formatului ales pentru transmiterea mesajului (scrisoare, notă internă, raport, intervenții în cadrul ședințelor, prezentare în fața publicului etc.).

e. Comunicarea coerentă

Coerența se referă la modul în care ideile decurg unele din altele în mod natural. O cale prin care se contribuie la asigurarea acestei calități este utilizarea aceluiași structuri ale propoziției și a aceluiași forme verbale pentru idei similare. De exemplu, într-o scrisoare de intenție, descriind experiența profesională nu vor fi folosite exprimări de genul: “Responsabilitățile mele au fost să conduc echipa de vânzări și planificarea activității comerciale pe întreaga organizație”. Utilizând aceleași forme verbale, pasajul se poate corecta astfel: “Responsabilitățile mele au fost conducerea echipei de vânzări și planificarea activității comerciale pe întreaga organizație”. De asemenea, în cazul textului următor: “Ne-a luat ceva timp să alegem echipa. După aceea am dezvoltat un plan și, în cele din urmă, am luat hotărârea. Toate acestea au durat șase luni.” se poate câștiga în coerență prin modificarea textului astfel: “Alegerea echipei, dezvoltarea unui plan și luarea unei hotărâri au durat șase luni”.

O altă cale de sporire a coerenței este reprezentată de folosirea cuvintelor și expresiilor de legătură. În comunicarea scrisă coerența este asigurată prin scrierea corectă a paragrafelor (adică tratează o singură idee) și prin utilizarea propozițiilor scurte.

CAPITOLUL 4 COMUNICAREA ÎN AFACERI

4.1. Coordonate de bază în comunicarea în afaceri

Comunicarea în afaceri ca formă a comunicării interpersonale reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj despre «ceva» receptorului în legătură directă sau indirectă cu îndeplinirea unor sarcini profesionale a organelor respective.

Conținutul comunicării în afaceri în general e dat de contextul particular în care acest proces se desfășoară. Datorită acestuia, comunicarea în afaceri are o serie de trăsături speciale.

Coordonatele de baza ale comunicării în afaceri sunt :

- A. existența unei organizații formale;
- B. comunicarea în afaceri se realizează de cele mai multe ori în legătură cu sarcinile individului în cadrul derulării unei afaceri sau tranzacții;
- C. este creată și compusă din indivizi a căror eforturi sunt coordonate în vederea atingerii obiectivului economic propus.

4.2. Caracteristici principale ale comunicării în afaceri

În cazul comunicării în afaceri, datorită contextului specific în care aceasta are loc, pot fi identificate următoarele caracteristici:

- a) caracter predominant pragmatic determinat de urmărirea unor scopuri practice
 - b) preocupare pentru eficiența procesului de comunicare
 - c) adaptarea mesajului la auditoriu
 - d) preocuparea organizațiilor pentru promovarea propriei imagini prin comunicare.
- a) În cadrul comunicării în afaceri, predomină funcția practică a limbajului. În cadrul unei negocieri comerciale, comunicarea se realizează între membrii echipelor de negociere, între aceștia și staff-ul organizației pe care o reprezintă. Caracterul predominant pragmatic este dat de faptul că comunicarea în afaceri apare ca și o transmitere de informații (ordine) în vederea evaluării modului de realizare a sarcinilor și în vederea colectării de informații de pe piață.
- b) Comunicarea în afaceri ca și o formă de comunicare urmărește rezolvarea oricăror probleme ce apar în desfășurarea activității oricărei organizații cu caracter economic. Comunicarea trebuie să se realizeze cu un consum cât mai redus de resurse. Un proces de comunicare poate fi considerat eficient numai în măsura în care se desfășoară cu un consum redus de resurse.
- c) În cadrul comunicării în afaceri, o importanță deosebită o are modul de structurare a mesajului transmis, care trebuie să fie ușor de înțeles, sarcina care trebuie să revină celui ce încearcă să transmită idei. Scopul principal al emitentului este acela de a realiza sau structura mesajul astfel încât să fie adaptat receptorului pentru a putea fi ușor de înțeles de către acesta din urmă.
- d) Omul de afaceri e conștient de faptul că prin comunicare acesta trebuie să realizeze interlocutorului o imagine bună despre sine, produsele sale și organizația pe care o reprezintă.

4.3. Calitățile generale și particulare ale stilului de comunicare în afaceri

4.3.1. Calitățile generale ale stilului de comunicare în afaceri

Relativ la stilul de comunicare în afaceri, trebuie menționat că aceasta trebuie să îmbrace o serie de calități generale, care în esență sunt următoarele:

a) Claritatea – expunerea în afaceri trebuie să fie sistematizată, concisă, ușor de înțeles. Absența clarității ridicând probleme importante în cadrul atingerii obiectivului economic propus. Absența clarității poate duce la: nonsens și echivoc, care au efecte negative asupra derulării oricărei afaceri.

b) Corectitudinea – comunicarea orală trebuie să reflecte regulile gramaticale legate de sintaxa și topica propoziției. Abaterile de la normele gramaticale constau în dezacordurile ce se realizează între subiect și predicat.

c) Proprietatea – se referă la folosirea celor mai potrivite cuvinte pentru a exprima cât mai bine informația transmisă de la emitent.

d) Puritatea – are în vedere folosirea în cadrul comunicării de afaceri numai a acelor cuvinte admise de vocabularul limbii literare, evitându-se în conținutul acestuia, folosirea unor cuvinte din categoria arhaismelor, regionalismelor sau chiar a neologismelor.

e) Precizia – orice comunicare are în vedere utilizarea numai a acelor cuvinte sau expresii ce sunt strict necesare pentru înțelegerea mesajului.

f) Concizia – orice comunicare are în vedere exprimarea concentrată a ideii ce urmează a fi transmise pe subiectul ce urmează a fi comunicat, fără ca în conținutul comunicării orale să fie divagații suplimentare și neavenite.

4.3.2. Calitățile particulare ale stilului de comunicare în afaceri

Calitățile particulare ale stilului de comunicare orală sunt: naturalețea, empatia, demnitatea, armonia și finețea.

□ **Naturelețea** are la bază atitudinea adecvată față de interlocutor și vizează o exprimare firească, fără afectare, fără a folosi pe parcursul comunicării a unor cuvinte și expresii neobișnuite de dragul de a epata interlocutorul.

□ **Empatia** reprezintă capacitatea persoanelor de a privi lucrurile prin ochii celuilalt; reprezintă capacitatea de a simți pe parcursul comunicării ceea ce simte interlocutorul. De exemplu, în domeniul vânzărilor nu este posibil ca cineva să devină un bun profesionist, fără a avea această aptitudine. Empatia se asociază cu capacitatea de a accepta și de a înțelege până la un anumit punct interlocutorul.

□ **Demnitatea** presupune folosirea în cadrul comunicării orale numai a acelor cuvinte, expresii care nu aduc atingere moralei și bunei cuviințe.

□ **Armonia**, ca și calitate a stilului de comunicare orală, are în vedere obținerea de încântare a auditorului prin folosirea de cuvinte sau expresii care să provoace acestuia o reprezentare conformă a mesajului cu intenția de comunicare a emitentului.

□ **Finețea** are în vedere folosirea unor cuvinte sau expresii prin care să se exprime într-un mod indirect gânduri, sentimente, idei.

4.4. Partenerii în comunicarea în afaceri

Pentru desfășurarea unei activități economice orice organizație este înglobată într-o rețea formată din aceia care furnizează informații necesare desfășurării în bune condiții a

propriei activități și din aceia care primesc de la aceștia informații necesare pentru desfășurarea activității proprii.

Partenerii de comunicare externi organizației pot fi clasificați în 4 mari categorii:

a) Partenerii financiari – sunt aceia cu care organizația comunică (negociază) pentru a-și procura necesarul de fonduri sau de resurse financiare folosite în dezvoltarea propriei activități economice. Printre participanții financiari ai unei organizații economice enumerăm: băncile, bursele, societățile de asigurare și alte instituții financiare.

b) Partenerii sociali – sunt reprezentați de comunitatea locală, națională, iar în unele cazuri, chiar de comunități internaționale, cu care organizația intră în contact. Comunicarea se realizează sub forma activităților de relații publice care urmăresc de cele mai multe ori promovarea imaginii organizației respective pe piața pe care aceasta își desfășoară activitatea.

c) Partenerii politici. Relativ la parteneriatul politic se are în vedere acel tip de comunicare realizat de către organizație cu autoritățile publice locale și cu puterea centrală. Comunicarea cu aceste două categorii de parteneri politici se realizează de cele mai multe ori independent prin activitatea de negociere care are ca principal scop perfecționarea cadrului juridic și legislativ în care organizația își desfășoară activitatea.

d) Partenerii comerciali. Astfel, parteneriatul comercial se realizează sub forma schimbului de informații care are drept obiect încheierea de tranzacții atât pe piața internă, cât și pe cea externă.

CAPITOLUL 5 COMUNICAREA COMERCIALĂ ÎN AFACERI

5.1. Publicitatea – instrumentul principal în comunicarea comercială a firmei

Publicitatea cuprinde ansamblul acțiunilor de promovare menite să ducă la lansarea și vânzarea cu succes a produselor sau serviciilor pe piață, fiind o formă specială de comunicare în masă care, prin intermediul mass-mediei alese, se adresează unor grupuri țintă specifice. Astfel, mesajele publicitare se adresează nu unei singure persoane, ci unui grup mai mult sau mai puțin numeros; raporturile între emițătorul mesajului (firma) și destinatarii acestuia (consumatorii sau utilizatorii) nu sunt directe, ci ele se stabilesc prin intermediul unui canal de comunicare de masă (presă, radio, TV etc.). Mesajul publicitar trebuie conceput respectând un ansamblu de condiții, și anume:

- să fie accesibil tuturor consumatorilor (respectiv să poată fi citit, ascultat și înțeles de masa de consumatori);
- să atragă atenția;
- să redea o imagine convingătoare a produsului și a magazinelor de unde poate fi procurat;
- să sublinieze o nevoie, oferind rațiuni de cumpărare, adică să explice calitățile produsului în momentul respectiv și deci necesitatea cumpărării lui.

De asemenea, publicitatea (ca și reclama – cu care este similară – aceasta fiind un instrument al comunicării de masă în care se identifică existența unui sponsor), trebuie să se încadreze și în anumite principii, printre care:

- a) decența mesajului publicitar;
- b) lealitatea (loialitatea) față de consumator, ca și față de concurență (trebuie evitată concurența neleală);
- c) veridicitatea reclamei și publicității, în sensul prezentării tuturor caracteristicilor produsului, garanțiile de calitate, termenul de valabilitate, instrucțiuni de folosire, garanții că nu contravin reglementărilor interne și internaționale cu privire la toxicitate etc.);
- d) să nu imite alte reclame;
- e) să nu denigreze sau să lezeze convingeri, tradiții încetățenite;
- f) să se respecte dreptul de proprietate al terților asupra mărcii lor de fabrică și comerț, designului, modelului și etichetei.

Publicitatea îmbracă forme variate, care se pot clasifica după mai multe criterii.

a) În funcție de obiect, publicitatea poate fi de produs și instituțională.

Publicitatea de produs – urmărește stimularea pieței pentru produsele și serviciile oferite și poate fi:

➤ *de informare*, vizând informarea publicului despre lansarea pe piață a unui nou produs și poate fi:

➤ *de condiționare*, având ca scop stimularea interesului pentru o marcă, un produs, un serviciu etc., utilizată mai ales în faza de creștere și chiar de maturitate a ciclului de viață al acestora;

➤ *comparativă*, folosită pentru informarea publicului asupra produselor și serviciilor aflate în raporturi de concurență pe o anumită piață; această formă de publicitate este utilizată mai ales pe piețele externe;

➤ *de „reamintire”*, urmărind să mențină încă „viu” interesul consumatorului pentru bunurile și serviciile ajunse în faza de maturitate și chiar declin.

Publicitatea instituțională – își propune ca principal obiectiv acela de a imprima comportamentului consumatorului o atitudine favorabilă față de ofertanții (producători ori unități comerciale) de bunuri și servicii. Dat fiind scopul său, această formă de publicitate se

încadrează în sfera comunicării instituționale a organizațiilor, comunicare ce face obiectul relațiilor publice (subiect tratat în capitolul următor).

b) După aria teritorială de răspândire a mesajului, deosebim: publicitate locală, publicitate națională și publicitate internațională).

Publicitatea locală – este realizată, de regulă, de unitățile comerciale cu amănuntul, cu ridicata sau de cele prestatoare de servicii care au o piață locală de desfacere.

Publicitatea națională – este folosită de firmele producătoare sau de cele comerciale cu rază de acțiune la scară națională (de exemplu, cele care au ca obiect de comercializare autoturismele sau unitățile cu profil turistic). Această formă de publicitate pune accentul pe crearea cererii de consum și mai puțin (sau chiar deloc) pe zona și magazinul unde poate fi procurat bunul respectiv.

Publicitatea internațională – este folosită de firmele exportatoare sau de comerț exterior, ca și de diferiți intermediari care acționează în comerțul internațional și are ca obiective:

- informarea consumatorului extern de export asupra noilor produse lansate în fabricație, asupra modernizării unor produse existente;
- informarea asupra intențiilor de export spre alte piețe sau de intensificare a exportului pe piețele actuale;
- informarea asupra intențiilor de participare la târguri și expoziții internaționale etc.

c) După nivelul intervenției se pot delimita forme ale publicității adresate consumatorului final, utilizatorilor, intermediarilor sau consultanților.

d) După tipul de mesaj utilizat, publicitatea poate fi de natură factuală sau de natură emoțională.

Publicitatea factuală – pune accent pe evidențierea caracteristicilor clare, distinctive ale produsului.

Publicitatea emoțională – vizează valorificarea efectelor ce se pot obține prin stimularea resorturilor psihologice ale individului, prin sensibilizarea și incitarea acestuia.

Pentru realizarea publicității, se au în vedere două posibilități. În cazul unei „soluții interne”, se organizează în firmă un departament propriu de publicitate ce preia sarcina de a executa singur toate măsurile publicitare. Mai mult, în acest departament de publicitate vor fi integrate și alte activități de comunicare ale organizației (de exemplu, stimularea vânzării sau comunicarea directă).

O „soluție externă” prevede ca firma să lucreze împreună cu o agenție de publicitate, prin aceasta înțelegându-se o firmă de servicii care preia pe proprie răspundere și pe cont propriu supravegherea activităților de comunicare și marketing.

5.2. Particularități ale demersului publicitar

Inițierea unei acțiuni publicitare constituie un proces complex, decidenții trebuind să aibă în vedere și să respecte trei mari principii pentru a asigura reușita publicității:

❖ *principiul selecției argumentelor*, în virtutea căruia efectul unei acțiuni de publicitate este condiționat de alegerea acelei caracteristici a produsului sau serviciului care se estimează a fi cea mai frapantă, cea mai convingătoare, cea mai ușor de reținut și, în același timp, susceptibilă de a declanșa actul de cumpărare;

❖ *principiul convergenței mijloacelor*, asigură punerea optimă în valoare a mesajului astfel încât realizarea obiectivelor să fie pe deplin îndeplinite. Pe baza acestui principiu se realizează o bună punere în valoare a argumentului publicitar selectat în prealabil;

❖ *principiul uniformității comunicării* se aplică diferențiat, în funcție de caracteristicile pieței vizate. Prin uniformizarea comunicării, firma se adresează cumpărătorilor

tipici, aceștia fiind mai numeroși și mai cunoscuți. Deci, acest principiu are în vedere o piață sau un segment identificate, descrise exact și nu piața în ansamblul său.

De asemenea, în elaborarea anunțurilor publicitare trebuie avute în vedere anumite principii, și anume:

- ✓ accentul se pune pe transmiterea mesajului, nu pe atragerea atenției;
- ✓ mesajul trebuie să fie mai întâi semnificativ și apoi original;
- ✓ mesajul trebuie mai curând prezentat decât exprimat verbal;
- ✓ în centrul atenției trebuie să se afle produsul și nu originalitatea creatorului publicitar.

5.3. Planificarea publicității

Ca și în cazul celorlalte instrumente de comunicare (vânzarea personală, promovarea vânzărilor, relațiile publice), mijloacele de realizare a publicității trebuie planificate sistematic. Astfel, desfășurarea planificării presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) stabilirea obiectivelor publicitare;
- b) descrierea grupurilor țintă (vizate de publicitate);
- c) dezvoltarea strategiilor de publicitate;
- d) stabilirea bugetului de publicitate;
- e) repartizarea bugetului de publicitate;
- f) profilarea mesajului publicitar;
- g) controlul efectelor publicității.

a) Obiectivele publicitare se formulează pe baza rezultatelor analizei situației comunicării, care identifică punctele esențiale tari și slabe ale firmei, precum și șansele și riscurile externe ale acesteia privind comunicarea. La formularea obiectivelor publicitare, planificatorul publicității trebuie să aibă în vedere reacțiile psihice declanșate receptorilor și care trepte ale efectului publicitar pot fi absolvite.

b) În cadrul unei planificări a grupelor țintă, trebuie rezolvate trei sarcini importante:

b.1 *identificarea grupelor-țintă* – în primul rând trebuie identificate persoane sau organizații cărora le va fi adresat mesajul publicitar pentru atingerea scopurilor de marketing și ale firmei;

b.2 *descrierea grupelor-țintă* – se încearcă obținerea a cât mai multe informații exacte despre diferitele caracteristici ale beneficiarilor;

b.3. *precizarea accesibilității grupelor-țintă*, întrucât, la sfârșitul planificării grupelor-țintă, trebuie să se cunoască mijloacele mass-media aflate la dispoziție prin care aceste grupe-țintă pot fi cel mai bine atinse.

c) Conținutul strategiei de publicitate se orientează după scopurile publicitare, respectiv după acțiunile de comunicare care trebuie îndeplinite într-o anumită situație de către publicitate. Posibile strategii de publicitate sunt:

➤ *strategia de informare* (de exemplu, actualizarea anumitor dimensiuni, cum ar fi naturalitatea sau exclusivitatea în cadrul unei publicități de imagine);

➤ *strategia de creștere a gradului de cunoaștere* (de exemplu, publicitatea de prezentare sau publicitatea de reamintire);

➤ *strategia de delimitare față de concurență* (de exemplu, evidențierea caracteristicilor de deosebire față de concurență, cum ar fi performanța produsului sau perioada de garanție);

➤ *strategia luării de contact* (de exemplu, obținerea sprijinului pentru activitățile de producție prin comerț sau relații oficiale).

Schimbările în punctele-cheie ale conținutului unei strategii publicitare depind, înainte de toate, de modul cum decurge ciclul de viață al mărcii și de strategiile publicitare ale concurentului principal.

d) Bugetarea publicității include o stabilire stării de fapt pentru a acoperi costurile de planificare și de execuție a tuturor măsurilor publicitare dintr-o anumită perioadă, respectiv comensurarea posibilităților financiare de realizare a strategiilor publicitare (de exemplu, costurile de apariție în mass-media, costurile de consiliere prin agenția de publicitate etc.).

e) Repartizarea bugetului de publicitate include o împărțire a grupelor-țintă orientată după perioade de planificare a spoturilor publicitare pe fiecare purtător de reclamă, respectiv mass-media.

Pentru evaluare mijloacelor mass-media se au în vedere două tipuri de criterii:

- ✓ măsura contactelor, adică informații despre numărul de contacte, respectiv a probabilității contactelor unui mijloc mass-media cu utilizatorii săi;
- ✓ evaluarea contactelor, adică o apreciere a mijloacelor mass-media în ceea ce privește adecvarea lor pentru scopurile specifice ale firmei.

f) Profilarea mesajului publicitar se referă atât la formă, cât și la conținut.

La *profilarea conținutului mesajului* se pot deosebi diferite posibilități. Profilarea pur informativă și argumentativă se face foarte rațional și țintește către o convingere a grupei-țintă, fiind folosite metode corective ale vizualizării (de exemplu, prin asemănări, dovezi, conexiuni logice de gândire, supralicitări, adăugiri etc.). Dimpotrivă, formele profilării psihologice încearcă nu să transmită direct mesajul, ci să atragă atenția printr-un transfer în categoriile psihologice (de exemplu, spaime, emoții).

În ce privește *profilarea formei mesajului*, acesta trebuie transpus în semne optice, cum ar fi semnele verbale (cuvinte, texte) și semne prin imagine (poze, simboluri). Aici se ivesc numeroase probleme privind tipografia, lay-out-ul, profilarea culorilor etc. În mijloacele mass-media audio-vizuale se vor aplica corespunzător aceste semne (combinații, mixuri de tonuri sub formă de voci sau muzică). Pe baza capacității limitate de preluare / prelucrare a informațiilor de către consumator, precum și a dificultății consecutive de a-i trezi atenția, comunicarea prin imagini va ocupa un loc central.

g) În general, efectele publicității se pot reduce la diferitele reacții ale indivizilor, analiza lor având ca scop trei domenii:

- *măsurarea reacțiilor momentane*, ca efect publicitar: măsurarea proceselor care activează persoanele-țintă (atenția, emoția, evaluarea, acceptarea etc.);
- *măsurarea reacțiilor de durată ale gândirii*, ca efect publicitar: măsurarea perimetrului și conținutului memoriei durabile (de exemplu, cunoștințe, interese, intenții de cumpărare, poziționări etc.);
- *măsurarea comportamentului final*, ca efect publicitar: măsurarea comportamentului de informare, cumpărare, recomandare și influențare a grupei-țintă.

Ca metode specifice ale analizei efectelor publicității putem aminti:

- testul Recall (subiecții sunt întrebați, o zi după contactul cu purtătorul publicitar, despre care spoturi / panouri publicitare își amintesc);
- testul Recognition (subiecții au la dispoziție o revistă și sunt întrebați ce inscripții publicitare recunosc).

În practică, însă, în prim-planul controlului succesului publicității stau metode simplificate, cum ar fi, de exemplu, convorbirile cu clienții și serviciul de relații externe, observarea cifrei de afaceri sau medierea gradului de cunoaștere).

Analiza efectelor publicitare este pusă, totuși, în fața unor probleme de metodă sau de conținut care, parțial, nu sunt rezolvate, cum ar fi problema izolării activităților publicitare de efectul altor măsuri de comunicare, ale ordonării efectelor fiecărei măsuri publicitare în parte din mixul de comunicare.

5.4. Mijloace de comunicare comercială – mediile publicitare

Transmiterea mesajului publicitar la un public cât mai larg se poate realiza printr-o diversitate de mijloace sau medii de comunicare în masă. Dintre mediile publicitare cel mai frecvent folosite sunt: presa, radioul, televiziunea, publicitatea exterioară etc.

Presa reprezintă unul din principalele mijloace de transmitere a mesajelor publicitare, asigurând – în condițiile unei utilizări corecte – un foarte bun randament. Folosirea presei în scop publicitar are o serie de rațiuni legate de avantajele acesteia, și anume:

- ✓ prezintă flexibilitate în privința difuzării teritoriale și a momentului de apariție;
- ✓ se adresează diferențiat segmentelor de consumatori, cuprinzând toate categoriile socio-profesionale;
- ✓ nu necesită investiții exagerate;
- ✓ prezintă mesajul cu suficientă acuratețe etc.

Indiferent de suportul folosit (presă cotidiană sau periodică) acțiunile de publicitate prin presă se realizează în două forme:

a) prin publicarea unor materiale informative și de sinteză (articole, interviuri, reportaje – forme ce constituie, de fapt, obiectul publicității gratuite);

b) prin anunțul publicitar propriu-zis, folosind variate forme de transmitere a mesajului: textul, ilustrația etc.

În ce privește anunțul publicitar propriu-zis publicat în presă (ca și în cazul afișelor), textul publicitar trebuie să se caracterizeze prin claritate, concizie și simplitate, ținându-se cont de două aspecte importante: valoarea psihologică și capacitatea psihologică a cuvintelor de a forma imagini mentale puternice. În acest sens, se recomandă:

- utilizarea de cuvinte cu o mare capacitate de stimulare a imaginației (cuvinte care definesc obiecte, locuri, oameni, simțuri sau gesturi);
- cuvintele utilizate trebuie să fie simple, familiare și pe înțelesul celor vizați;
- evitarea cuvintelor și propozițiilor negative pentru că înțelegerea lor este mai dificilă și necesită un timp mai îndelungat;
- includerea unor adjective cantitative, dar fără a exagera.

Așadar, textul trebuie să fie credibil, să folosească un ton de sinceritate și să aducă suficiente argumente, tocmai pentru faptul că promite ceva. Prin text, ca de altfel prin orice formă de transmitere a mesajului publicitar, se urmărește intervenția graduală la nivelul atitudinii individului, accentul punându-se, într-o primă fază, pe stadiul cognitiv, pregătindu-se astfel acțiunea la nivelul celorlalte componente, afectivă și, respectiv, conativă.

Radioul este un suport publicitar care acoperă rapid și cu regularitate o mare parte a publicului. În această calitate, radioul prezintă o serie de avantaje, dintre care mai importante sunt:

- asigură o bună relație a publicului ascultător (pe emisiuni, ore de difuzare etc.);
- presupune costuri relativ scăzute;
- este flexibil în privința alegerii momentelor de transmisie;
- are o mare mobilitate.

Decizia de a transmite mesaje prin radio își poate proba eficiența numai dacă promotorii și difuzorii dau dovadă de profesionalism și știu să transmită pe cale sonoră ceea ce oamenii doresc să asculte.

Televiziunea reprezintă cel mai eficient și unul din cele mai actuale suporturi publicitare; ea este aptă să folosească optim un complex de mijloace de comunicare: imagine, mișcare, sunet, lumină, text. Avantajul acestui gen de comunicare este că se adresează unei mase foarte eterogene de auditoriu și în plus, dă impresia de contact direct cu posibilitatea unor explicații convingătoare în funcție de aria geografică acoperită și de durata mesajului.

Rețeaua Internet este cel mai nou suport media pentru publicitate, constituind o adevărată presă electronică. Pentru o organizație, deciziile de transmitere a mesajelor publicitare prin Internet se bazează pe o serie de avantaje, cum sunt:

- a) este un mijloc de transmitere a informațiilor extrem de rapid oriunde în lume;
- b) este un mijloc media care permite deschiderea rapidă și eficientă a unor noi piețe;
- c) este o bancă de date gigant care permite accesarea oricăror informații, în orice moment, din orice loc din lume și din orice domeniu.

Tehnicile publicitare aplicate pe Internet se bazează pe folosirea calculatoarelor, iar creația publicitară se derulează în variantele obișnuite, cu unele modificări legate de frecvența apariției într-una sau mai multe secvențe sau pagini WEB aparținând altor organizații sau servere.

Fiind un excelent mijloc de comunicare, rețeaua Internet se poate utiliza de către orice firmă cu foarte bune rezultate atât în publicitate, cât și în celelalte tehnici promoționale, având un randament deosebit, iar cheltuielile de difuzare fiind modice.

CAPITOLUL 6 COMUNICAREA DE MARKETING

6.1. Noțiuni introductive

Comunicarea de marketing reprezintă un mix format din patru elemente (publicitate, vanzari personale, promovarea vânzărilor și relații publice) sau din mesaje specifice elaborate pentru a evoca anumite opinii, sentimente sau comportamente.

Comunicarea de marketing corespunde unei anumite situații și face parte din mixul de marketing alături de produs, preț și distribuție.

Rolul comunicării de marketing, identificată în prima fază în mod eronat cu promovarea este acela de a susține planul de marketing, ajutând totodata publicul țintă să înțeleagă și să aibă încredere în avantajul specific.

6.2. Componentele comunicării de marketing

Comunicarea de marketing, ca sistem integrat de valori specific economiei de piață se distinge și evidențiază, în raport cu celelalte mecanisme cu care interacționează prin componentele sale pe care le vom analiza în continuare. Astfel, componentele de bază ale comunicării de marketing sunt următoarele: **comunicarea promoțională și comunicarea continuă.**

Comunicare promoțională sau mix promoțional, constă într-o combinație specifică de instrumente de publicitate, vânzare personală, promovare a vânzărilor și relații publice, toate acestea fiind utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing.

Dacă în cazul comunicării prin produs, preț sau distribuție se poate vorbi de o comunicare „neintenționată” și mai mult non-verbală, în cazul variabilei promoționale, însă, se poate vorbi de o comunicare „intenționată”, iar scopul principal îl constituie creșterea volumului de vânzări. Principalele tehnici de comunicare promoțională sunt :

- publicitatea
- promovarea vânzărilor
- relațiile publice
- forța de vânzare
- marketingul direct

Publicitatea reprezintă orice formă de prezentare – orală sau vizuală – și promovare nepersonală a unor idei, servicii, mărci sau firme și care este plătită de către un sponsor (plătitor) bine identificat. Publicitatea îmbracă o multitudine de forme (de produs, marcă, instituțională, pentru comerțul cu amănuntul etc) și reprezintă un instrument promoțional puternic. Aceasta este destinată să atingă obiective foarte variate cum ar fi: realizarea de vânzări imediate, recunoașterea mărcii, consolidarea preferinței pentru o anumită marcă etc.

Publicitatea directă se află la granița dintre publicitate, promovarea vânzărilor și vânzările personale. Publicitatea directă își propune vânzarea produselor fără utilizarea unui intermediar: în acest sens vânzarea produselor se poate face pe bază de cataloage, materiale expediate prin poștă, televânzarea, cumpărături prin intermediul Internet-ului, pe baza reclamelor prezentate la televiziune.

Promovarea vânzărilor presupune utilizarea de diverse instrumente specifice, majoritatea cu efect pe termen scurt, destinate să stimuleze achiziționarea mai rapidă, sau într-un volum mai mare a unor produse sau servicii de către consumatorii individuali sau clienții industriali (echipament de protecție): pentru aceasta se asociază unui produs sau serviciu un

avantaj temporar cu scopul de a stimula utilizarea acestuia și a adăuga o valoare suplimentară produsului.

Utilizarea mărcilor însă poate avea efect pe termen lung (poate exista pe toată durata de viață a produsului) și prin intermediul mărcii se asigură nu numai diferențierea produselor, ci și garantarea provenienței și calității acestora, protejarea consumatorului, atragerea și conservarea clientelei.

Vânzările personale sau forța de vânzare reprezintă o formă de comunicare directă, în general, de la persoană la persoană, al cărui principal avantaj îl constituie faptul că asigură un răspuns din partea clientului. Este o formă de promovare costisitoare, dar în același timp foarte eficientă.

Relațiile publice, ca activitate promoțională, urmăresc crearea unei imagini pozitive a produsului/serviciului și a organizației. Scopul relațiilor publice poate fi sintetizat prin: informare – convingere. Fiecare companie trebuie să cunoască toate categoriile de public cu care vine în contact și să gestioneze în mod eficient relațiile dintre firmă și aceste categorii de public. Relațiile publice constau în toate comunicările pe care o companie le inițiază cu publicul sau părțile interesate. Părțile interesate sunt grupuri de persoane sau organizații cu care compania vrea să coopereze. Comunicatele de presă și conferințele, reprezintă unele dintre principalele instrumente de relații publice, ce ar trebui să genereze publicitate. În acest scenariu de abordare publicitatea apare ca o comunicare de masă impersonală, care nu este plătită de o companie, iar conținutul este scris de jurnaliști (ceea ce înseamnă că publicitatea negativă este posibilă). Foarte importantă, în condițiile actuale, de concurență acerbă, este gestionarea crizelor, care sunt de multe ori de imagine. Folosind în mod similar tehnicile de segmentare a pieței pentru produse rezultă categoriile de public care pot deveni public-țintă.

Promoțiile de vânzări sunt campanii de stimulare a vânzărilor, cum ar fi: reduceri de prețuri, vouchere, programe de fidelizare, concursuri, mostre gratuite, etc.

Sponsorizarea implică faptul că sponsorul oferă fonduri, bunuri, servicii și /sau know-how. Sponsorizat va ajuta sponsorul cu obiectivele de comunicare, cum ar fi: crearea și conștientizarea mărcii sau consolidarea imaginii de marcă sau corporative. Pot fi sponsorizate sporturi, arte, media, educație, știință și proiecte, instituții sociale și programe de televiziune. Evenimentele sunt adesea legate de sponsorizare. O companie poate sponsoriza un eveniment sau organiza propriile sale evenimente, de exemplu pentru echipa sa de vânzări, clienții actuali și potențiali, personalul său, rețeaua de distribuție etc.

Comunicările la punctul de cumpărare sunt comunicații la punctul de cumpărare sau la punctul de vânzare (adică magazinul). Acestea includ mai multe instrumente de comunicare, cum ar fi afișaje, publicitate în magazin, merchandising, prezentări de articole, aspectul magazinului etc.

Expozițiile și târgurile comerciale se regăsesc, în special pe piețele industriale și de afaceri, și sunt de o importanță deosebită pentru contactarea, utilizatorilor, cumpărătorilor și potențialilor clienți.

Comunicațiile de marketing direct reprezintă o modalitate personală și directă de a comunica cu clienții actuali și potențiali. Broșuri personalizate și pliante (cu potențial de feedback), corespondența directă, acțiunile de telemarketing, publicitatea cu răspuns direct etc. sunt modalități concrete de utilizare a comunicațiilor de marketing direct.

Vânzarea personală este prezentarea orală și / sau demonstrația unuia sau mai multor vânzători care vizează comercializarea produselor sau serviciilor unei companii. Este un contact personal între un reprezentant al companiei și un viitor sau actual client.

Comunicațiile electronice oferă noi modalități de comunicare interactivă cu diferite părți interesate. Internetul, împreună cu comerțul electronic, mixează într-un mod magistral comunicarea cu vânzarea. Marketingul digital folosește posibilitățile de transfer de text, video și sunet direcționate către telefoanele mobile. Televiziunea digitală interactivă are potențialul

de a transforma publicitatea tradițională în comunicare interactivă la televizor. Comunicațiile de marketing încearcă să influențeze sau să convingă consumatorul (potențial) prin transmiterea unui mesaj. Acest transfer de mesaje poate fi direcționat către anumite persoane cunoscute și adresate individual, caz în care se numește comunicări personale. Transferul mesajului poate avea loc, de asemenea, la un număr de receptori care nu pot fi identificați, folosind mass-media pentru a ajunge la o audiență largă. Aceasta se numește comunicarea în masă. Comunicările personale sunt în principal acțiuni de marketing directe și vânzare personală.

Comunicarea continuă se bazează pe elemente relativ stabile, imprimând mesajului transmis un caracter constant. Tehnicile principale de comunicare continuă sunt **marca** și **ambalajul**.

❖ **Marca** reprezintă un semn capabil să distingă bunurile și serviciile produse sau furnizate de o companie, de cele provenite de la alte companii, orice cuvinte, litere, numere, desene, imagini, forme, culori, logo-uri, etichete sau combinații distinctive utilizate pentru a deosebi bunuri sau servicii, marca este cea care conferă identitate produsului, gamei de produse sau organizației și contribuie nemijlocit la formarea unei imagini. Pentru a satisface interesele întreprinderii și ale consumatorilor, o marcă trebuie să fie ușor perceptibilă, să fie omogenă în raport cu ansamblul mijloacelor de comunicație și al elementelor mixului de marketing, să fie originală, să aibă putere de evocare, să aibă personalitate și notorietate, ușor memorabilă și să fie asociativă, asimilată cu ușurință includerii într-o strategie ce dezvoltă și alte imagini ale firmei.

❖ **Ambalajul** - comunicarea prin ambalaj se face datorită tehnologiei împachetării, tehnicilor de tipărire, designul-ului sau varietății materialelor utilizate. Valoarea produsului este intens comunicată și prin codul de culori al ambalajului, prin etichetă, semne tipografice utilizate (sigla, simbol, logotip) sau ilustrație. Paul R. Smith numește ambalajul „vânzătorul mut”, având puterea de a atrage atenția consumatorului, de a-i stârni curiozitatea, de a-i inspira încredere în produs și de a-l îndemna să cumpere. Ambalajul bine realizat captează întotdeauna atenția cumpărătorilor, atrăgându-i spre rafturile în care a fost așezat produsul.

6.3. Comunicația de marketing la nivelul companiei

Comunicația de marketing reprezintă unul dintre vectorii care permit organizației să acționeze în vederea realizării propriilor obiective. Politica de produs, politica de preț și politica de distribuție influențează și sunt influențate, la rândul lor, de politica de comunicație.

Dacă în privința comunicației comerciale responsabilitatea revine, în mod tradițional, compartimentului de marketing, comunicația corporativă este considerate de către cei mai mulți specialiști, ca ținând de competența direcției generale, cu toate că disputele în problema abordării unitare a celor două dimensiuni ale comunicației de marketing continuă. În multe companii comunicația corporativă a primit un loc distinct în organigramă, prin crearea unui nou departament - departamentul de comunicare - de cele mai multe ori subordonat direcției generale.

Obiectivul cel mai important al politicii comunicaționale îl constituie construirea și consolidarea unei imagini favorabile în rândul publicului țintă. Conceptul de imagine și cel de comunicare sunt indisolubil legate. Imaginea mărcii este definită ca “ansamblul percepțiilor referitoare la produs și mediul său: calitățile intrinseci ale produsului, utilitatea, prețul, judecățile afective.”

Imaginea întreprinderii este o noțiune extrem de complexă sub aspectul conținutului său. Ea cuprinde: imaginea internă, financiară, tehnologică, comercial și publică.

CAPITOLUL 7 COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

7.1. Comunicarea în cadrul organizației

Comunicarea de tip organizațional se desfășoară în două direcții: în interiorul și exteriorul organizației (agentului economic).

În interiorul organizației procesul de comunicare presupune transmiterea acelor mesaje care pe de o parte, resimt membrilor organizației să-și desfășoare activitățile curente, iar pe de altă parte, asigură stimularea angajaților și obținerea adeziunii acestora la obiectivele unității.

Pentru exterior, o organizație care are în vedere, atât stabilirea contactelor necesare realizării obiectivului său de activitate, cât și promovarea unor relații eficiente în diferite categorii publice (furnizori, distribuitori, consumatori, mass-media).

Realizarea acestor legi care face posibilă comunicarea în interiorul sau exteriorul organizației are loc pe 2 planuri: pe planul strict managerial precum și pe cel al marketingului. Pornind de la aceste considerente, se pot identifica două tipuri de rețele, respectiv : comunicații manageriale și comunicații de marketing.

1. Comunicațiile manageriale au rolul de a asigura transmiterea acelor mesaje care permit derularea proceselor de management și de execuție specifică oricărei organizații.

2. Comunicațiile de marketing au un rol mai specific, acestea contribuind la realizarea obiectivelor prevăzute în planurile de marketing ale organizațiilor.

Comunicarea de marketing reprezintă în esență un mix format din patru elemente: publicitatea ; vânzări personale ; promovarea vânzărilor ; relațiile publice sau din unele mesaje specifice elaborate pentru a evoca unele opinii sentimentale sau comportamentale.

7.2. Canalele de realizare a comunicării organizaționale

Canalele de comunicare reprezintă ansamblul mijloacelor ce creează contacte între indivizi sau rolul (postul) de muncă și care sunt folosite la nivelul organizației în mod repetat.

Formele canalelor de comunicare existente în cadrul oricărei organizații sunt variate, ele formând în procesul de transmitere a informației următoarele rețele de comunicare:

a) **Rețeaua comasată.** Acea formă de organizare a canalului de comunicare în care mai multe persoane obțin informații de la aceeași sursă. În cadrul acestui tip de interdependență, relațiile interpersonale sunt slabe, comunicarea interpersonală fiind sporadică. Potrivit acestui lucru, rețeaua comasată aceea în care domină comunicarea într-un singur sens, în cadrul acesteia, nefiind necesare reacții din partea R (un schimb simultan de informații).

b) **Rețeaua secvențială.** E o formă de organizare în succesiune a canalelor de comunicare în care informația este transmisă unilateral, o persoană obținând informații de la o alta, situată „înaintea sa”, informații ce sunt apoi transmise persoanelor următoare. Aceasta rețea apare atunci când se dorește transmiterea de instrucțiuni de la nivel ierarhic superior către nivel ierarhic inferior.

c) **Rețeaua liniară reciprocă.** Ca și rețeaua secvențială, acest tip de rețea poate fi privită ca o succesiune de canale, în care persoanele care o compun comunică în ambele sensuri. Comunicarea de sus în jos și invers pe diferite nivele ierarhice sau comunicarea se realizează la nivel ierarhic, la fel sunt canalele prin care informația se transmite în mod bilateral – de la un individ la altul.

d) **Rețeaua echipă.** Acest tip de rețea e dat de ansamblul interacțiunilor în care fiecare membru al organizației e reciproc interdependent și comunică cu fiecare al membru al organizației. Eficiența comunicării depinde de mărimea echipei în cadrul căreia se comunică,

dat fiind faptul că interacțiunile bilaterale vor fi cu atât mai numeroase cu cât crește numărul persoanelor ce formează echipa.

Comunicarea în cadrul organizației se desfășoară prin diverse canale de comunicare ce se clasifică în:

- categoria canalelor formale de comunicare
- categoria canalelor informale de comunicare

Canalele formale (oficiale) fac parte din structura organizatorică formală a întreprinderii, având drept scop facilitarea comunicării legate de îndeplinirea sarcinilor de lucru prin emiterea și controlul modului în care circulă informația la nivelul personalului angajat. Ele se clasifică în :

- canale formale verticale se sus în jos, prin care informația se transmite de la superior către subaltern. Pe aceste tip de canale se transmite instrucțiuni, informații despre politica organizației economice, informații despre obiectivele stabilite, informații despre metodele utilizate pentru atingerea acestora, informații ce au în vedere performanțele economice ale subordonaților.

- canale verticale de jos în sus, realizate de la inferior la superior. Forma clasică a acestor comunicări e cea în care subalternul raportează superiorului ierarhic informațiile referitoare la modul de îndeplinire a sarcinilor trasate. Aceasta comunicare are diverse funcții în cadrul comunicării. Prin intermediul acestor canale de comunicare se pot răspândi informații despre problemele din cadrul organizației și totodată și sugestiile pozitive în legătură cu munca angajaților și opiniile angajaților în legătura cu obiectivele propuse, subordonatul capătând sentimentul valorii sale și se simte implicat în procesul economic al întreprinderii, sporindu-i-se satisfacția muncii prestate.

- canale orizontale, prin care se stabilesc contacte personale în vederea realizării de rapoarte, de ședințe de producere, de note interne etc. Acest tip de comunicare e necesară întrucât contribuie la coordonarea mai ușoară și mai promptă a activității între diferite grupuri de persoane ce își desfășoară activitatea în unitate.

Canalele informale sunt una din cele mai importante forme de comunicare la nivelul întreprinderii. Unele studii relevă ca peste 85% din informații ce circulă în întreprindere se realizează prin aceste canale de comunicare. Acestea sunt canale de comunicare neoficiale stabilite în baza raporturilor de prietenie între membrii organizației. Comunicarea realizată prin canalele informale răspunde nevoii de informare a oamenilor, nevoie de informare ce nu poate fi acoperită de rețeaua canalelor oficiale de informare. Canalele informale se formează spontan și se prezintă ca o rețea din care fac parte grupuri de oameni ce își transmit unii altora informații în legătură cu activitatea economică a organizației și nu numai. Atitudinea managerilor vizavi de aceasta comunicare este negativă deoarece aceștia nu pot controla informațiile transmise prin aceste rețele.

7.3. Comunicarea formală și comunicarea informală în cadrul organizațiilor

În orice organizație există atât o comunicare de tip formal, cât și una de tip informal.

Comunicarea formală este comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice stabilite din organigramă. Canalele formale de comunicare sunt create în mod controlat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități și delegări de sarcini care urmăresc structura organizațională ierarhică. Ele sunt proiectate și stabilite în cadrul organizației pentru a permite transferul de informații între unități și niveluri, strângerea de informații despre mersul activității organizației sau de date din exterior despre concurență, clienți, cercetarea pieței etc., scopul lor fiind asigurarea calității deciziei și transpunerea în viață a acestor decizii.

Există trei tipuri de bază de comunicare formală în organizație:

1. Comunicare în aval

2. Comunicare în amonte
3. Comunicare laterală.

1. Comunicarea în aval în organizație (sau comunicarea de sus în jos) este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un alt punct situat în avalul organigramei. Acest tip de comunicare formală privește, în principal, îndrumarea și controlul salariaților. Aceștia trebuie să primească informații legate de posturi care se focalizează asupra activităților necesare, a momentului în care trebuie executate și a modului în care trebuie coordonate cu alte activități din cadrul organizației. Această comunicare în aval cuprinde în mod specific o declarație privind filozofia organizației, obiectivele sistemului de management, descrierea posturilor, precum și alte informații scrise care se referă la importanța, rațiunea și interdependența dintre diversele compartimente (regulamente, proceduri, practici, hotărâri etc.).

Managerul folosește comunicarea formală de sus în jos și pentru a influența opiniile, a schimba atitudinile, a diminua teama, suspiciunea și reticența generată prin dezinformare; previne neînțelegerile generate de lipsa de informare și îi pregătește pe angajați pentru procesele de schimbare din organizație.

2. Comunicarea în amonte în organizație (sau comunicarea de jos în sus) este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un punct situat în amonte organigramei. Acest tip de comunicare în organizație cuprinde, în principal, informațiile de care au nevoie managerii pentru a evalua domeniul din organizație de care sunt responsabili și a stabili dacă există ceva care nu funcționează bine în acest domeniu.

Tehnicile pe care managerii le folosesc în mod obișnuit pentru a încuraja comunicarea în amonte sunt:

- discuțiile informale cu salariații;
- studierea atitudinilor;
- dezvoltarea și folosirea procedurilor de rezolvare a nemulțumirilor;
- sistemele de sugestii;
- „politica ușilor deschise”, care-i invită pe salariați să vină să discute cu managementul ori de câte ori doresc.

Modificările din organizație pe baza feed-back-ului oferit de comunicarea în amonte în organizație vor permite unei firme să aibă mai mult succes în viitor, întrucât acest feed-back facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase.

3. Comunicarea laterală în organizație este comunicarea care pornește pe orizontală din orice punct al organigramei către alt punct din organigramă. Acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea diferitelor compartimente, intercorelarea activităților, rezolvarea de probleme și conflicte și transmiterea de informații între compartimente, fiind cu atât mai importantă cu cât compartimentele sunt mai dependente și necesită mai multă interacțiune pentru buna desfășurare a activităților.

Comunicarea formală este, în general, cel mai important tip de comunicare în organizație, motiv pentru care managerii trebuie să încurajeze fluxul liber al unei astfel de comunicări, lucru posibil prin aplicarea unor strategii cum ar fi:

▶ Sprijinirea fluxului unor declarații clare și concise prin intermediul canalelor formale de comunicare în organizație. Primirea unui mesaj ambiguu prin intermediul canalelor formale de comunicare în organizație poate să-i descurajeze pe salariați să mai folosească aceste canale din nou.

▶ Urmărirea ca toți membrii organizației să aibă un acces liber la canalele formale de comunicare. În mod evident, membrii organizației nu pot să comunice formal în cadrul organizației dacă nu au acces la rețeaua formală de comunicare.

► Atribuirea anumitor responsabilități de comunicare salariaților care vor fi de un enorm folos personalului cu atribuții ierarhice pentru răspândirea unor informații importante în întreaga organizație.

Comunicarea informală în organizație acoperă întreaga organizare ierarhica a organizației și cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele informale create spontan și comunicarea pe care o are managerul în afara contextului de subordonare impus de structura organizatorică.

Canalele informale de comunicare apar și există în mod necontrolat, sunt în continuă modificare și operează în toate direcțiile. Sunt rapide, selective și au putere mare de influențare. Ele suplimentează canalele formale. Structura de canale informale este cu atât mai folosită cu cât cea formală este mai ineficientă, nesatisfăcătoare sau lipsită de credibilitate.

Canalele informale pot fi folosite de manageri pentru testarea reacțiilor la anumite măsuri sau decizii avute în vedere, având cel mai activ rol atunci când organizația trece prin perioade de schimbare. Managerii trebuie să le cunoască și să le folosească întrucât, spre exemplu, prin maximizarea fluxului de informații către salariați pe această cale, aceștia, dispunând de ceea ce percep ei drept informații suficiente despre organizație, vor avea sentimentul că aparțin organizației și vor obține niveluri adecvate ale productivității. Pe de altă parte, managerii trebuie să aibă în vedere zvonurile nereale și dăunătoare ce sunt transmise adesea prin canalele informale și să prevină răspândirea lor.

În general, se impune luarea în considerare a factorilor care micșorează probabilitatea unei comunicări de succes – respectiv comunicarea în care informația pe care sursa vrea să o împărtășească destinatarului este identică semnificației pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis – factori ce poartă denumirea de bariere de comunicare. Cunoașterea atât a macrobarierelor, cât și a microbarierelor îi va ajuta pe manageri să-și maximizeze succesul comunicării.

Macrobarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării și sunt legați, în principal, de mediul de comunicare și de lumea mai largă în care are loc comunicarea, cele mai des întâlnite fiind:

1) *Nevoia sporită de informații* – întrucât societatea se modifică în mod constant și rapid, oamenii au nevoie de din ce în ce mai multe informații. Această nevoie în creștere tinde să supraîncarce rețelele de comunicare, distorsionând în felul acesta comunicarea. Pentru a minimiza efectul acestei bariere, managerii trebuie să se asigure că salariații nu sunt asaltați cu informații, trebuind să le fie transmise numai informațiile care sunt esențiale pentru îndeplinirea sarcinilor lor.

2) *Nevoia de informații din ce în ce mai complexe* – Datorită progreselor tehnice rapide din prezent, cei mai mulți oameni se confruntă cu situații complexe de comunicare în viața de zi cu zi. Efectele acestei bariere pot fi micșorate în cazul în care managerii vor pune accentul pe simplitate în procesul de comunicare și vor oferi o pregătire adecvată membrilor organizației pentru a aborda domeniile mai tehnice.

3) *Nevoia constantă de a învăța noi concepte reduce timpul disponibil pentru comunicare* – Mulți manageri simt presiunea de a învăța concepte noi și importante pe care nu au trebuit să le cunoască în trecut. De exemplu, cunoașterea elementelor complexe ale activităților internaționale sau ale folosirii calculatorului ocupă mult din timpul pe care-l are la dispoziție un manager. De asemenea, mulți manageri descoperă că solicitările în creștere impuse de pregătirea salariaților le diminuează timpul pe care îl au alocat comunicării cu alți membri ai organizației.

Microbarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării într-un proces specific de comunicare, factori legați direct de elemente cum ar fi comunicarea mesajului, sursa și destinația. Dintre microbariere le amintim pe următoarele:

1) *Punctul de vedere al sursei privind destinația* – În orice proces de comunicare sursa are tendința de a vedea destinația într-un mod specific, iar această percepție influențează mesajul expedit. De exemplu, oamenii vorbesc despre un subiect, de regulă, în mod diferit cu semenii lor pe care-i consideră informați în raport cu cei pe care-i consideră neinformați. Destinatarul poate sesiza atitudinile sursei, fapt care blochează adesea o comunicare de succes. Astfel, managerii trebuie să rămână mereu deschiși în raport cu oamenii cu care comunică și să fie atenți să nu transmită atitudini negative prin comportamentul lor de comunicare.

2) *Interferența mesajelor* este reprezentată de stimulii care atrag atenția destinatarului în paralel cu comunicarea mesajului. De exemplu, situația în care un manager vorbește cu un salariat în timp ce acesta introduce niște date pe calculator reprezintă o interferență a mesajelor întrucât introducerea datelor concurează cu comunicarea de către manager a mesajului. Pentru a evita situațiile de acest gen, managerii trebuie să încerce să comunice numai atunci când beneficiază de întreaga atenție a persoanelor cu care doresc să împărtășească informațiile.

3) *Punctul de vedere al destinatarului privind sursa* – anumite atitudini ale destinatarului față de sursă pot, de asemenea, să împiedice o comunicare de succes. De exemplu, dacă destinatarul consideră că sursa are o credibilitate mică în domeniul în care face comunicarea, destinatarul poate să filtreze o mare parte a mesajului sursei și să-i acorde o atenție minimă. Astfel, managerii trebuie să încerce să ia în considerare valoarea mesajului pe care îl primesc fără să țină cont de atitudinile personale pe care le au față de sursă, în caz contrar, existând riscul pierderii a numeroase idei valoroase.

4) *Percepția* este interpretarea individuală a mesajului – același mesaj poate fi interpretat în modalități diferite de la o persoană la alta. Principalii doi factori care influențează modul în care este perceput un stimul sunt nivelul de educație al destinatarului și experiența acestuia. Pentru a minimiza efectele negative ale acestui factor asupra comunicării interpersonale, managerii trebuie să încerce să transmită mesaje cu o semnificație precisă întrucât cuvintele ambigue tind, în general, să amplifice percepțiile negative.

5) *Cuvintele cu mai multe semnificații* – destinatarul se poate găsi în dificultate când se va decide asupra semnificației care trebuie atașată cuvintelor unui mesaj; de aceea, când codifică informațiile, managerii trebuie să fie atenți să definească termenii pe care-i folosesc ori de câte ori este posibil, să nu folosească niciodată semnificații prea complicate pentru cuvinte atunci când concep mesajele și să se străduiască să utilizeze cuvintele în același mod în care sunt folosite de către destinatar.

CAPITOLUL 8 RELAȚIILE PUBLICE – STRATEGIE DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

8.1. Importanța relațiilor publice

Relațiile publice reprezintă un ansamblu coerent de măsuri și acțiuni desfășurate în vederea creării unei imagini favorabile asupra seriozității și potențialului firmei. Într-o altă definiție, relațiile publice constituie „activitatea de transmitere prin mijloacele existente de comunicare a ceea ce o firmă dorește să transmită despre ea însăși” sau „activitatea de a crea printre oameni o stare de spirit favorabilă firmei” .

Mai concret, relațiile publice reprezintă un efort planificat al firmei pentru a influența atitudinile și opiniile unui grup specific de clienți, deținători de acțiuni, instituții guvernamentale sau alte grupuri de interese, utilizând cele mai diverse căi de abordare, până chiar și lobby, sponsorizare, evenimente caritabile etc.

Pe *plan intern*, activitățile de RP au ca obiective:

- asigurarea și menținerea unor relații de bună înțelegere, de conlucrare între salariații unității, între aceștia și conducere, între salariații firmei, conducerea acesteia și sindicat;
- păstrarea unor relații de colaborare bazate pe încredere reciprocă între firma în cauză și toate celelalte unități economice și sociale cu care va colabora pe orizontală și pe verticală;
- creșterea și întărirea prestigiului firmei respective, al produselor sale în rândul consumatorilor (utilizatorilor);
- cunoașterea permanentă a părerii, atitudinii publicului despre organizația în cauză.

Pe *plan extern*, formele concrete folosite în acțiunile de RP sunt:

- a) organizarea de întâlniri cu personalități de prestigiu din domeniul economic, financiar, industrial, tehnico-științific etc.;
- b) organizarea de conferințe de presă, acțiuni protocolare (recepții, cocktailuri);
- c) organizarea de acțiuni de prezentare sau demonstrații cu produsele oferite spre vânzare;
- d) organizarea sau participarea la simpozioane, conferințe tehnico-științifice, congrese în probleme de cercetare etc.;
- e) menținerea de relații pe baze bine organizate cu toate cercurile de afaceri (furnizori și cumpărători, instituții de stat, institute de cercetări-proiectări, burse de mărfuri, burse de valori, bănci comerciale, societăți de transport etc.).

În funcție de sfera activității și interesele firmei, menținerea relațiilor amintite trebuie să aducă un aport substanțial la constituirea și alimentarea băncii de date a organizației, ca principal suport informațional al său, precum și la formarea și întreținerea în afară a celei mai favorabile imagini asupra firmei și produselor sale, întrucât activitatea de RP se desfășoară în două sensuri:

- a) de transmitere în cercul de relații vizat (persoane fizice și juridice) a tuturor informațiilor necesare promovării intereselor comerciale ale firmei;
- b) de obținere de la cercul de relații (clienți, furnizori, instituții etc.) a informațiilor ce prezintă interes și pot fi utile în desfășurarea activității de producție și desfacere a firmei.

Pentru a fi eficace și a rămâne loială scopurilor sale, o campania de RP trebuie să respecte o procedură de lucru în câteva etape:

- 1) definirea precisă a obiectivelor urmărite de campanie;

2) analiza ofertei organizației și concepția preliminară a mesajelor relevante pentru atingerea obiectivelor;

3) alocarea unui buget (bani, timp, resurse umane) destinat să acopere costurile și eforturile de orice natură implicate în derularea campaniei;

4) alegerea și definirea publicului-țintă, după monitorizarea mediului de afaceri și investigarea segmentului de public căruia îi este destinat mesajul;

5) selectarea corectă a acelor media (suporturi, canale) și evenimente prin care se vor difuza mesajele ce urmează a fi văzute, citite sau auzite de publicul-țintă;

6) producția mesajelor, în conținutul și forma adecvate publicului-țintă și imaginii dorite pentru organizație, marcă, persoană, produs, serviciu;

7) alcătuirea unui plan media (media-plan și timing), adică programarea în timp a campaniei RP, cu grafice de eșalonare calendaristică a evenimentelor și alocarea lor pe diversele media antrenate în campanie (media-plan);

8) urmărirea și controlul respectării planului media, pentru a interveni la timpul și locul potrivit, cu ajustările și corecțiile necesare și oportune.

8.2. Instrumente de RP utilizate în relația cu presa

Câteva tehnici și instrumente concrete de RP utile în relația cu presa se referă la: comunicatul de presă, dosarul de presă și conferința de presă.

Comunicatul de presă reprezintă o informație, un punct de vedere, o luare de poziție sau un document oficial transmis de o organizație sau persoană pentru a fi date publicității.

În principiu, presa scrisă și audio-vizuală constituie doar canalul prin care comunicatul este dat publicității, dar compania care l-a redactat și trimis presei nu are nici o putere asupra acesteia, nu poate impune publicarea lui, nici forma în care va fi reprodus, nici momentul difuzării. Presa decide dacă textul va fi difuzat integral, trunchiat sau nu va fi difuzat deloc.

În raport cu prezența sau absența unei luări de poziție, există două categorii de comunicate: informative și persuasive.

Comunicatul informativ este acela prin intermediul căruia se fac anunțuri, se transmit invitații sau se comunică date statistice simple, fără a face comentarii și a lua o poziție pro sau contra.

Comunicatul persuasiv este acela în care se fac comentarii, se transmit opinii pro sau contra unei cauze, se constată sau se fac dezmințiri.

Din punctul de vedere al companiei sau persoanei care redactează și expediază un comunicat de presă, există câteva elemente decisive pentru promovarea sa în presă, și anume:

1) **Știrea**. Pentru a fi mediatizată, aceasta trebuie să trezească atenția și interesul presei și publicului; dacă este anostă și neinteresantă pentru public, există riscul de a nu fi publicată. Știrea trebuie probată sau confirmată de expeditor, chiar dacă cel care poartă răspunderea este redactorul ce o pune în pagină.

2) **Suportul și formatul**. Ca regulă generală, comunicatul se redactează pe format A4, hârtie simplă, albă și nu neapărat pe hârtie antet. Comunicatele audio sau video au ca suport înregistrări pe casete sau CD.

3) **Caseta de identificare**. Este plasată în stânga sus și conține: numele expeditorului comunicatului (firma, organizația), adresa, numărul persoanei de contact (purtătorul de cuvânt sau atașatul de presă), numărul de telefon „office” sau „home”.

4) **Momentul difuzării**. Apare în dreapta, sus, într-o casetă în care se specifică data și ora difuzării, putând apărea mențiuni de genul: „Spre difuzare imediată” sau „Embargo până la ...(data, ora)”. Comunicatul poate fi retras de expeditor până la momentul declarat „embargo”.

5) Titlul. Nu este obligatoriu să fie legat de text; dacă se rezumă doar la „Comunicat de presă” se pierde din impactul asupra redactorului, știrea apărând ca formală, birocratică; drept urmare, prima impresie dată de titlu nu atrage cititorul.

6) Lead-ul. Reprezintă paragraful inițial, sub-titlu, constituind replica de deschidere sau „frază de atac”, adică cea mai semnificativă parte a textului. De regulă, lead-ul de rezumă la esențialul din text.

7) Corpul comunicatului. În comunicarea publică, rolul său nu este doar acela de a informa într-o manieră care să aducă avantaje, să câștige simpatii, să demonteze crize, să atragă fonduri, sponsori etc. La sfârșitul comunicatului apar numele, prenumele, semnătura managerului care autorizează transmiterea comunicatului, eventual și ștampila organizației.

8) Stilul și limbajul. Comunicatul de presă se redactează în formatul, stilul și limbajul jurnalistic, specific știrilor. Limbajul este simplu și accesibil, fără academisme, excесе de jargon sau termeni prea tehnici.

Dosarul de presă nu este altceva decât un pachet compact de informații destinate publicității (comunicate, discursuri ale managerilor sau purtătorilor de cuvânt, broșuri de prezentare, rapoarte, fișe tehnice, prospecte, oferte etc.) ansamblate unitar și legate, conținând eventual fotografii, dischete, CD-uri, ori mici daruri promoționale etc.

Informațiile „la pachet” ca atare sunt expediate prin poștă sau înmânate direct ziariștilor acreditați, la intrarea în sala în care se va desfășura o conferință de presă sau o prezentare de produs ori alt gen de eveniment cu public.

Se poate face oarecare distincții între trei categorii de dosare de presă:

a) Dosarul de presă eveniment – este cel special elaborat cu ocazia unei acțiuni sau a unui eveniment creat de organizație (târg, salon, lansare, prezentare). El prezintă evenimentul și mesajul organizației în legătură cu evenimentul.

b) Dosarul de presă-carte de vizită – este cel care oferă jurnaliștilor un set de informații generale despre viața organizației, despre realizările sau problemele sale.

c) Dosarul de presă suport – pentru comunicatul de presă, este acela care însoțește comunicatul, pentru a aduce date și referințe suplimentare, pentru a înlesni o documentare mai simplă și a oferi argumente și probe, dincolo de informațiile precise din comunicat.

Conferința de presă reprezintă o formulă oficială, protocolară, simplă, riscantă, dar interactivă și deschisă de comunicare cu mass-media, oferind un spațiu și un moment privilegiat pentru difuzarea unor mesaje de maximă importanță pentru organizație.

O conferință de presă se lansează în situații deosebite și se justifică atunci când organizația are de comunicat ceva deosebit de important, ceva ce prezintă importanță pentru un segment larg de public, ca și atunci când firma propune un eveniment important sau se confruntă cu o criză gravă.

O conferință de presă, indiferent de mărimea organizației care o lansează, trebuie concepută, pregătită și programată până în cele mai mici amănunte, în trei etape: pregătirea, desfășurarea propriu-zisă și evaluarea.

1) Pregătirea conferinței – începe, de regulă, cu 3-4 săptămâni înainte, ținând seama de următoarele elemente:

- alegerea momentului (data, ziua, ora, durata);
- alegerea locului de desfășurare a conferinței;
- redactarea și expedierea invitațiilor;
- pregătirea discursului reprezentantului, cu specificarea obiectivelor discursului, a persoanei care va prezenta discursul, precum și a celei care îl va redacta;
- documentația de sprijin ce va însoți invitația;
- dialogul cu presa.

2) Desfășurarea conferinței – comportă mai multe secvențe:

- primirea jurnaliștilor,

- deschiderea discursului reprezentantului sau purtătorului de cuvânt al organizației;
- dialogul cu presa și depășirea tirului de întrebări;
- închiderea conferinței;
- cocktail-ul, gustarea și dialogul informal.

3) Evaluarea conferinței – se trag concluziile practice în urma consemnării într-un fișier de presă a tipurilor de întrebări și interpelări la care au recurs jurnaliștii, iar în zilele următoare se consemnează ecoul din presă și se completează fișierul de presă cu noi nume, opinii și atitudini față de organizație.

8.3. Lobby-ul și sponsorizarea – tehnici specifice utilizate în RP

Lobby-ul - termenul „lobby” – care, în traducere simplificatoare, înseamnă coridor, foaier sau hol și, la prima vedere, nu pare a avea nimic în comun cu RP – este tot mai des invocat în limbajul comun, fiind folosit, la noi, ca și în Occident, cu înțelesuri diferite. Aceste înțelesuri pornesc de la inocenta „comunicare informală”, trec prin înțelesurile de „inițiativă publică, procedură judiciară sau campanie de strângere de voturi”, mai mult sau mai puțin etice, și coboară până la înțelesuri de-a dreptul imorale și „ilegale” de: „joc subteran” sau „trafic de influență”.

În esență, lobby-ul sugerează eforturile făcute de cineva în direcția influențării unei decizii prezidențiale, guvernamentale, legislative sau administrative, prin diverse mijloace de persuasiune sau presiune.

Serviciile oferite de lobby-iști – cel mai adesea avocați, foști angajați guvernamentali etc., buni cunoscători ai procedurilor juridice, cu acces în mediile politice și administrative, unde desfășoară o activitate legală în interesul clienților – se referă în principal la:

- a) furnizarea accesului către persoane plasate pe diverse niveluri de decizie politică, juridică, economică, comercială, socială sau culturală;
- b) asigurarea de reprezentare pe lângă persoane și organe de decizie, urmărire și control;
- c) furnizarea de informații și de consiliere strategică;
- d) sprijin și susținere în structurile puterii și administrației.

Lobby-ul favorizează persoane sau organizații, sub masca marketing-ului, a protocolului, a cooperării și a bunelor relații, cu respectarea limitată a legalității și moralității.

Utilizatorii serviciilor de lobby pot fi împărțiți în câteva categorii cu statut și obiective distincte:

- 1) marile companii din mediul afacerilor;
- 2) organizațiile nonguvernamentale și sindicatele profesionale;
- 3) grupurile de presiune;
- 4) guvernele.

Dacă primele trei categorii au interese la scară națională, guvernele pot viza și acțiuni de lobby la scară internațională.

Organizarea și programarea în timp a unei campanii de lobby presupun, în principiu, parcurgerea succesivă a următoarelor etape:

- 1) definirea precisă a obiectivelor organizației;
- 2) redactarea listei de obstacole care împiedică atingerea obiectivelor și pentru eliminarea cărora este necesară intervenția lobby-iștilor;
- 3) selectarea țintelor asupra cărora se vor exercita influențe și presiuni (guvern, parlament, primărie, bănci etc.);
- 4) alegerea momentului potrivit pentru intervenție și a tehnicilor de lobby la care se va apela;

5) declanșarea campaniei de lobby și a acțiunilor de monitorizare și evaluare periodică a rezultatelor, cu aplicarea din mers a corecțiilor necesare.

În ceea ce privește alegerea tehnicilor de lobby, se poate apela la una sau mai multe din următoarele categorii:

a) *Lobby financiar* – se referă, în principal, la finanțarea unor campanii electorale. Se promovează partide sau persoane care, o dată plasate în sfera deciziei politice sau juridice se angajează (în termeni confidențiali) să acționeze în interesul sponsorului. Tot în această categorie se înscriu și acțiuni frauduloase, greu de aprobat, precum: cadourile și mita, onorariile fabuloase, garantarea unor sinecuri etc.

b) *Lobby mediatic* – se referă la răspândirea de zvonuri mincinoase, la prezentarea deliberat tendențioasă și distorsionată a unor fapte, la forme de simulare și obstrucționare în justiție (prin acțiuni juridice nefondate sau întârzierea excesivă a unor dosare aflate pe rol). Se poate apela la șantaj și atac la persoană pentru a discredita și intimida.

c) *Lobby direct* – ia forma contactelor personale cu liderii de opinie și persoane de decizie, contacte prilejuite de reuniuni formale și informale (cum ar fi aniversările, mesele de afaceri, spectacolele sponsorizate etc.).

d) *Lobby indirect* – se referă la organizarea din umbră a unor campanii de scrisori, la organizarea de marșuri de protest, greve și adunări populare, la campanii de presă formatoare de opinie etc.

Dincolo de aceste aspecte, lobby-ul poate fi privit și ca o stare de spirit relaționistă, prin care se poate ajunge la o soluție care să împace toate părțile. Ideea de a crea alianțe și a lupta pentru o cauză adesea nobilă este tipică pentru spiritul lobby-ului.

Sponsorizarea este un instrument de comunicare relativ recent, cu importanță crescândă. Delimitarea noțiunii de sponsorizare nu este adesea exactă, în sensul unei delimitări clare de altruism și de mecenat.

Sponsorizarea înseamnă planificarea, organizarea și controlul tuturor activităților care sunt legate de punerea la dispoziție de bani, mijloace materiale sau servicii de către întreprinderi pentru stimularea persoanelor și/sau organizațiilor în domeniul sportiv, cultural și/sau social, pentru a atinge astfel, simultan, scopurile de comunicare ale firmei.

Sponsorizarea reprezintă un instrument de comunicare complementar, capabil să atingă următoarele obiective:

- ◇ stabilirea gradului de cunoaștere a firmei de către public;
- ◇ constituirea, respectiv îmbunătățirea unor dimensiuni atractive ale imaginii firmei;
- ◇ alcătuirea unor posibilități de întreținere a relațiilor cu clienții;
- ◇ confirmarea responsabilității sociale

8.4. Alte tehnici utilizate în RP

Printre tehnicile mai puțin costisitoare utilizate în RP se numără și următoarele:

1) Oferta publică de informații utile. Una dintre tehnicile care generează publicitate relativ ieftină, dar credibilă și de lungă durată, este oferta publică de suporturi de informații utile, prin care acestea înțelegându-se: hărți turistice, hărți rutiere, calendare, agende, cărți de telefon, cataloage, pliante de prezentare și multe altele. În interiorul acestora pot fi inserate mesaje promoționale și anunțuri publicitare și, de asemenea, pot fi precizate numere de telefon și fax, persoanele de contact sau pot fi prezentate oferte. Astfel de suporturi sunt distribuite ieftin sau gratuit, de regulă, banii cheltuiți pe ele întorcându-se înzecit, ca efect al publicității.

2) Cartea de vizită. Poate fi folosită ca instrument de marketing ce concură la succesul în afaceri, ea putând ține loc de pliant, broșură și scrisoare de prezentare a firmei și produsului. De asemenea, cartea de vizită poate prezenta succint o mulțime de informații despre produsele și serviciile pe care le oferă firma.

3) Ecusonul. Poate vorbi despre firmă, afaceri și persoane în diverse ocazii, contacte și acțiuni de relații publice. La multe întâlniri și reuniuni, el poate amorsa și media spontan unele relații de afaceri.

4) Uniforma angajaților. În anumite genuri de afaceri, constituie un semn distinctiv și un simbol al imaginii publice, putând aduce un plus de prestanță și distincție, care asigură firmei o formă specială de publicitate.

5) Afișajul exterior. Nu se referă neapărat la panouri și bannere scumpe, putând fi realizate mici afișe și indicatoare stradale ce pot fi plasate fără chirie și taxe la primărie.

6) Concursul, jocul, loteria.

Concursul poate pune în valoare calitățile unui produs sau ale unei mărci puțin cunoscute pe piață, poate atrage simpatie și popularitate.

Jocurile, în special cele radiodifuzate sau televizate pe canale de largă audiență, pot asigura o foarte eficace popularizare firmelor, mărcilor sau produselor care se implică în sponsorizare și acordare de premii participanților.

Loteria se bazează pe simpla tragere la sorți a unuia sau mai multor câștigători, dintr-un număr mare de consumatori sau utilizatori ai produsului care fac dovada cumpărării prin trimiterea unei probe a consumului.