MINISTERUL EDUCAȚIEI ŞI ŞTIINȚEI
DIN REPUBLICA MOLDOVA

Universitatea de Stat din Moldova
Facultatea de Jurnalism şi Ştiințe ale Comunicării

Constantin MARIN

COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ

Studiu

Chişinău 1998

Marin Constantin, doctor, conferențiar. *Comunicarea instituțională*: Studiu. - Chişinău: Centrul Tehnologii Informaționale al FJŞC, C.C.R.E. "Presa", 1998. - 185 pag.

Studiul a fost discutat şi recomandat pentru tipar de către membrii Catedrei Comunicare Instituțională şi aprobat de către Consiliul Facultății de Jurnalism şi Ştiințe ale Comunicării a U.S.M.

Studiul oferă o introducere coerentă în teoria comunicării instituționale - sector comunicațional şi formativ care se află în debutul implementării în Moldova. Lucrarea a fost elaborată în baza investigațiilor şi practicii curente de profil din S.U.A., Franța, Spania, Italia, Marea Britanie, Germania şi alte țări.

Studiul este adresat studenților Facultății de Jurnalism şi Ştiințe ale Comunicării, precum şi celor angrenați în relațiile cu publicul, publicitate, lobbying, comunicarea internațională şi alte sfere conexe.

© C. Marin

Cuprins

Introducere **9**

1. Instituționalizarea socială 13
1.1. Societatea organizațiilor 14
1.2. Instituția - fenomen al societății informaționale 17
1.2.1. Entitatea şi tipologia ei terminologică 17
1.2.2. Definiția instituției 20
1.2.3. Tipologia instituției 22

II. Teoria instituționalizării 23
2.1. Şcoala clasică 23
2.1.1. Teoria weberiană a birocrației 24
2.1.2.Teoria organizării ştiințifice a muncii 25
2.1.3. Teoria organizației formale 27
2.2. Şcoala relațiilor umane 28
2.3. Şcoala sistemică 31
2.4. Problematica comunicării în teoriile instituționalizării 32

III. Comunicarea instituțională 34
3.1. Definiția 36
3.2. Obiectivele strategice 38
3.3. Paradigma comunicării instituționale 40
3.3.1. Subiectul 41
3.3.2. Mesajul instituțional 41
3.3.3. Instrumentarul 44
3.3.4. Mass media 45
3.3.5. Obiectul 45
3.3.6. Zgomotul 46
3.3.7. Efectul retroactiv 47
3.4. Circuitul logic al comunicării instituționale 48
3.5. Rigorile comunicării instituționale 49
3.6. Funcțiile comunicării instituționale 50
3.7. Însemnele comunicării instituționale 51
3.8. Organigrama comunicării instituționale 51

IV. Imaginea instituțională 56
4.1. Factorii de bază ai imaginii instituționale 56
4.1.1. Realitatea instituțională 57
4.1.2. Cultura instituțională 57
4.1.3. Identitatea instituțională 59
4.1.4. Comunicarea instituțională 62
4.2. Imaginea instituțională 63
4.2.1. Definiția 63
4.2.2. Oportunitățile 64
4.2.3. Componentele imaginii 64
4.2.4. Nivelurile imaginii 65
4.2.5. Dimensionarea imaginii 65
4.2.6. Funcțiile imaginii instituționale 68
4.2.7. Tehnicile de cultivare a imaginii 69
4.3. Conexiunile 69

V. Tipologia comunicării instituționale 72
5.1. Obiectivul 75
5.2. Subiectul 77
5.3. Arealul de acțiune 78
5.4. Conținutul, tonalitatea şi destinatarii comunicării 79
5.5 Metodele de comunicare 80

VI. Comunicarea instituțională internă 81
6.1. Obiectivele 81
6.2. Principiile 82
6.3. Funcțiile 82
6.4. Organigrama instituției 83
6.5. Vectorii comunicării interne 84
6.5.1. Comunicarea descendentă 84
6.5.2. Comunicarea ascendentă 85
6.5.3. Comunicarea laterală 85
6.5.4. Comunicarea transversală 85
6.6. Modelele comunicării interne 85
6.7. Comunicarea internă formală şi neformală 87

6.8. Circuitul logic al comunicării interne 89
6.8.1. Cuantumizarea retroacțiunii 89
6.8.2. Necesitățile comunicaționale 90
6.8.3. Alegerea obiectivelor 90
6.8.4. Determinarea finalității 91
6.8.5. Alegerea instrumentelor şi canalurilor de comunicare 92
6.8.5.1. Instrumentele 92
6.8.5.2. Canalurile 94
6.8.6. Elaborarea şi codificarea mesajului 94
6.8.7. Receptarea 95
6.8.8. "Vocile coridorului" 95
6.8.9. Racordarea comunicării interne şi a celei externe 95
6.8.10. Retroacțiunea 96
VII. Relațiile cu publicul 97
7.1. Definiția 98
7.2. Relațiile cu publicul sau relațiile publice 101
7.3. Dimensiunile R.P. 102
7.3.1. R.P. în optica structurală 102
7.3.2. R.P. prin filiera managerială 103
7.3.3. R.P. în contextul filozofic 104
7.3.4. R.P. prin vizorul comunicațional 104
7.3.5. R.P. în țesutul politic 105
7.3.6. R.P. în abordarea sociologică 105
7.3.7. R.P. în obiectivul economic 106
7.3.8. R.P. prin prisma comunicării interpersonale 107
7.4. Roluri, funcții, rigori 107
7.5. Circuitul logic al R.P. 109
VIII. Lobbying-ul 111
8.1. Definiția 113
8.2. Lobby sau trafic de influență 114
8.3. Subiectul şi obiectul lobby 114
8.4. Obiectivele lobby-ului 115
8.5. Strategii de comportament 117

8.6. Modele de intervenire la centrele decizionale 120
8.7. Mecanismul lobby-ului 121
8.8 Instrumentarul lobby-ului 123
8.8.1. Instrumentele lobby-ului de lungă durată 123
8.8.1.1. Selectarea directă a unui reprezentant 123
8.8.1.2. Grass-roots lobbying 124
8.8.1.3. Formarea opiniei colective 124
8.8.2. Instrumentarul lobby-ului de scurtă durată 125
8.8.2.1. Congresul, reuniunea şi "masa rotundă" 125
8.8.2.2. Colocviul cu autorii deciziilor 125
8.8.2.3. Reprezentarea indirectă a instituției 125
8.8.2.4. Campania de presă 126
8.9. Evaluarea lobbying-ului 126
8.10. Rigorile activității lobby 127
IX. Comunicarea comercială 128
9.1. Activitatea publicitară 129
9.1.1. Definiția 129
9.1.2. Tipologia 131
9.1.3. Circuitul logic 132
9.2. Activitatea promoțională 133
9.3. Marketingul direct 135
9.3.1. Instrumentarul 137
9.4. Substanța de autoreprezentare în comunicarea comercială 138
X. Comunicarea instituțională complexă 139
10.1. Comunicarea integrală (modelul lui Enrico Guidotti) 140
10.1.1. Integrarea managerială a comunicării 140
10.1.2. Integrarea la nivel de discipline ale comunicării 141
10.1.3. Integrarea la nivel creativ şi la cel de mijloace ale comunicării 141
10.2. Comunicarea globală (algoritmul lui Christian Regouby) 143

10.2.1. Strategia construirii şi valorizării
teritoriului de marcă 143
10.2.2. Politica coerenţelor şi sinergiei mediilor folosite 143
10.2.3. Orchestrarea ansamblului de
acţiuni comunicaţionale 144
10.3. Elaborarea strategiei comunicării complexe 145
XI. Comunicarea instituţională internaţională 148
11.1. Natura comunicaţională a relaţiilor internaţionale 148
11.2. Comunicarea internaţională 150
11.2.1. Comunicarea internaţională instituţională 151
11.3. Dezvoltarea internaţională a întreprinderii 152
11.3.1. Comunicarea internaţională
a grupului ELF Agnitaine. Studiu de caz 153
11.4. Strategia guvernamentală
în comunicarea internaţională 156
11.4.1. Vestul în Est. Proiectul unei campanii de
promovare a imaginii Moldovei în lume. Studiu de caz 156

Încheiere 159

Anexă 161

Bibliografie 172

INTRODUCERE

Instituționalizarea reprezintă procesul în care se stabileşte modelul de comportament uman, acesta constînd "dintr-o interacțiune socială structurală într-un cadru de valori relevante" (Plano, Riggs, Robin, 1993: 86). Fenomenul dat a derivat din esența şi cursul vieții sociale care, în opinia sociologului francez Emile Durkheim, este alimentată de o sursă dublă: uniformitatea conştiinței şi diviziunea muncii sociale. Punctul său de vedere el l-a explicat astfel: "În primul caz, individul e socializat, căci neavînd individualitate proprie, el se confundă cu semenii săi în sînul aceluiaşi colectiv. În cazul al doilea, individul pentru a avea propria fizionomie şi activitate personală care să-l distingă de alții (...) depinde de societatea care rezultă din uniunea indivizilor" (1996: 231).

Proliferarea procesului de instituționalizare a vieții sociale atestată pe parcursul epocii industriale a zdruncinat primatul ființei umane - piatra de temelie a societății civile. Fenomenul dat, chiar în faza lui incipientă, a relevat efectul polivalent pe care-l comportă instituția în raport cu omul. Pe de o parte, ea a însemnat "solidaritate şi cooperare" (Lasswell, Kaplan, 1969: 45), "un ansamblu de roluri integrate" (Parsons, 1988: 46) - circumstanțe care au facilitat perpetuarea şi individualizarea umană. Pe de altă parte, instituția, stabilind anumite hotare care într-un fel sau altul afectează aspirația spre libertate a omului, a avut şi are impact coercitiv asupra acțiunilor şi cugetului acestuia. În consecință, armonizarea naturii omului şi a instituției a devenit oportună. O tentativă semnificativă în acest sens a fost făcută de acum în sec. al XVIII-lea.

James Madison, filozof, părinte al Constituției americane, constata în anul 1787: "Toate societățile civile sînt divizate în fracțiuni şi interese diverse: în creditori şi debitori, bogați şi săraci, țărani, comercianți şi industriaşi ce trăiesc în diverse circumstanțe..." (citat după: Burns, 1969: 31-32). Consemnînd această realitate, Madison a căutat să găsească soluția pentru depăşirea fragmentării remarcate. Spre deosebire de semenii săi, Alexander Hamilton care considera că omul în virtutea slăbiciunilor sale nu poate să se autoguverneze sau Thomas Jefferson

care, dimpotrivă, avea încrederea totală în rațiunea umană, Madison vedea în el aliajul virtuților şi al slăbiciunilor. Pentru a le proteja pe primele şi a le diminua pe secundele, pentru a înlătura dispersarea socială, el a promovat ideea creării instituției statale în baza "sistemului armonios de frustrări reciproce" (ibidem, 1969: 40). Conceptul dat însemna echilibrarea intereselor majorității şi ale minorității prin mediatizarea statului care, deşi contravenea spiritului societății civile, a fost acceptat de Madison ca "un rău necesar". Statul, în viziunea lui, urma să fie supus controlului din partea organismelor publice reprezentative. Evoluțiile ulterioare însă au luat altă albie. Echilibrul de interese a fost substituit prin conceptul lui Jefferson - partide concurente şi guvern al majorității. Sistemul madisonian, oricum, este relevant atunci cînd abordăm imperativitatea conexiunii naturii umane şi a instituției şi, considerăm, poate servi o soluție de zidire a societățiii civile în era instituționalizării.

În anii de postmodernitate expansiunea instituțiilor a continuat să se aprofundeze. Această tendință generală se profilează tot mai evident şi în realitățile noastre. Acum un deceniu, potrivit estimărilor statistice, în Moldova au fost înregistrați circa 5000 de agenți economici. În prezent numărul lor a depăşit cifra de 150000, adică a crescut de 30 de ori. Peisajul instituțional însă depăşeşte cadrul economic. Karl Popper, cunoscutul cugetător austriac, nota în această ordine de idei: "Instituții sociale sînt universitatea, poliția, legea, harakiri etc., adică tot ceea ce reglementează conduita socială" (1997: 89). Urmînd logica acestei afirmații, constatăm că spectrul instituțional mai cuprinde structurile politice, profesionale, confesionale, culturale etc. Tranziția de la totalitarism la democrație însoțită de libera inițiativă - etapă parcursă în prezent de Moldova, neîndoielnic, va intensifica la noi în următoarele decenii procesul de instituționalizare.

Instituția, treptat, dar insistent, plasează omul la periferia vieții sociale. Ființa umană devine proiecția sau (şi) ostaticul ei. Triumful instituției asupra omului induce în relațiile lor efectele dominării majorității în raport cu minoritatea. Violența prin care se impune instituția generează violența umană ca scut de salvgardare a propriei ființe. În consecință, aspirația spre societatea civilă a cărei virtute supremă, după Popper, e nonviolența (1996: 20-21), se subminează.

Actualmente instituția e un fapt împlinit. Istoria civilizației umane demonstrează caracterul ei firesc. "Instituția, scria James MacGregor Burns, comentator notoriu al evoluției sociale americane, e un produs al

sistemului de putere, încorporată într-un complex de raporturi reciproce care au forţă şi durată şi care nu poate să fie amputată ca pe o excrescenţă" (1969: 261). Obiectivitatea procesului de instituţionalizare a vieţii sociale a dictat necesitatea colaborării instituţiei cu omul şi a eliminării substanţei violente în relaţiile lor.

Entitatea socială timp îndelungat a tratat omul, publicul în general, fie păstrînd tăcerea, fie făcînd uz doar de publicitate şi propagandă. În ambele cazuri efectul a fost identic: manipularea opiniei publice şi menţinerea omului în ipostaza de recipient pasiv al informaţiei. Filozoful canadian Northrop Frye arată că publicitatea şi propaganda ca exponenţi ai celor două sectoare distincte ale societăţii - economia şi politica, "creează cu lanterna lor magică o lume a iluziilor" (1969: 28).

În sec. al XX-lea în prim-plan s-a situat comunicarea publică ca moderator al relaţiilor între om (public) şi instituţie. Interacţiune socială prin mesaje - astfel în anii 60 a definit comunicarea savantul american G. Gerbner. Definiţia dată, consideră Denis McQuail, cercetător de frunte în ştiinţele comunicării, rămîne cea mai relevantă şi în zilele noastre (1996: 28). Avantajul acestui instrument este evident. Participanţii procesului comunicaţional sînt emitenţi şi recipienţi simultani şi activi. Atractivitatea comunicării a fost determinată şi de altă dimensiune a ei. "Primul pas spre a influenţa e comunicarea", scrie Robert Dileschneider (1993: 40). Observaţia acestui savant american la prima vedere poate fi înţeleasă ca un factor defavorizant pentru interpretarea comunicării în calitate de mecanism de relaţionare a omului şi instituţiei. De fapt, situaţia e de altă natură. Originalitatea înrîuririi în cazul comunicării constă în caracterul ei bidirecţional pentru ambii participanţi la interacţiunea prin informaţie. Am intui aici chiar afinitatea cu sistemul madisonian de frustrări reciproce.

În anii 50-60 şi mai ales în următoarele decenii "comunicarea s-a transformat în dimensiunea întreprinderii postindustriale, iar întreprinderea - în dimensiunea comunicării postindustriale" (Abruzzese, 1996: 119). În consecinţă, apare şi se afirmă comunicarea instituţională. Ea reprezintă activitatea interactivă informaţională a entităţii sociale, programată şi neîntreruptă, direcţionată spre acreditarea ei complexă prin conversiunea identităţii în imagine instituţională, precum şi spre obţinerea consensului cu opinia publică în baza vocaţiei sociale a instituţiei.

În prezent comunicarea instituţională constituie sfera de aplicare a resurselor intelectuale şi financiare ale majorităţii entităţilor din societatea

democrată. Angrenarea în circuitul comunicaţional a unui număr tot mai mare de instituţii a generat necesitatea creării suportului ştiinţific şi formativ de rigoare.

Ştiinţele comunicării ale căror obiect de studiu, potrivit lui C.R. Berger şi S.H. Chaffee, îl constituie "producţia, consumul şi efectele sistemelor de simboluri şi semne" (cit. după: McQuail, 1996: 24), în ultimele două decenii şi-au extins zona de investigaţii asupra interacţiunii prin informaţie a instituţiei. În acest răstimp au fost elaborate doctrine şi au fost formulate un set de concepte despre principiile metodologice, legităţile, tipologia şi tehnologiile comunicării instituţionale. Teoriile existente busolează atît managementul instituţional în materie de comunicare, cît şi organizarea sistemului formativ de profil.

Instruirea specialiştilor în sectorul comunicării instituţionale, potrivit unor date, numai pe continentul nord-american este efectuată în 75 de centre universitare. În ultimii ani acest sector formativ este valorificat şi în multe ţări europene.

Fenomenele recente de pe piaţa social-politică şi economică din Moldova denotă interesul crescînd al instituţiilor locale faţă de acest domeniu al comunicării publice. El este estimat tot mai frecvent ca un compartiment inseparabil al strategiei manageriale de lungă durată. Sensibilizînd acest fapt, Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţe ale Comunicării a U.S.M. a inaugurat o catedră specială menită să înfăptuiască instruirea specialiştilor în domeniul comunicării instituţionale.

Prezentul studiu furnizează o introducere coerentă în teoria comunicării instituţionale, aspectele fundamentale ale căreia au fost elaborate de o serie de experţi în materie comunicaţională din S.U.A., Franţa, Marea Britanie, Italia, Spania, Germania, Austria etc. Fenomenul comunicaţional instituţional este examinat în contextul concepţiilor despre instituţionalizarea socială, societatea civilă şi al teoriilor despre comunicare în general. Lucrarea abordează tipologia comunicării instituţiuonale şi problematica ce ţine de imaginea instituţională, relevă mecanismele şi instrumentarul tipic acestei sfere de comunicare publică.

Autorul îşi exprimă recunoştinţa prof. Antonio Lucas Marin, şeful Departamentului de Sociologie de la Facultatea Ştiinţe ale Informaţiei a Universităţii "Complutense" din Madrid, precum şi Fundaţiei Soros-Moldova pentru sprijinul acordat în procesul elaborării prezentei lucrări.

Studiul se înscrie în programul TEMPUS Tacis de modernizare a Facultăţii de Jurnalism şi Ştiinţe ale Comunicării.

I. INSTITUȚIONALIZAREA SOCIALĂ

Fenomenul instituționalizării este propriu procesului complex de constituire şi de evoluție a civilizației umane. Omul din cele mai vechi timpuri a tins spre crearea şi perfecționarea unor structuri sociale care să-i faciliteze existența. În afara lor şi fără de ele individul era sortit pierzaniei. Sociologul german A. Gehlen explica, într-o manieră poate dură, astfel cauzele obiective ale instituționalizării: "Omul e cel mai debil animal. El poate cel mai puțin să trăiască în propria situație biologică. Omul supraviețuieşte doar grație culturii", element indispensabil al procesului de instituționalizare (citat după: De Marchi, 1986: 927).

Instituționalizarea socială a început să se profileze deja în epoca tribală. Ginta, tribul pot fi considerate primele forme de organizare socială umană (Giddens, 1990: 178). De atunci numărul lor s-a extins, viața socială a fost instituționalizată pe orizontală şi pe verticală, schimbări esențiale au intervenit în calitățile acestui proces. Proliferarea substanțială a organizării sociale a fost atestată odată cu trecerea la societatea industrială. Renate Mayntz în studiul "Sociologia organizației" nota în acest sens: "Pentru societatea industrială orientată spre randament organizațiile sunt un mijloc de rînduială necesară. Cooperarea continuă a numeroaselor ființe umane pentru un scop special necesită o organizație" (1987: 47-48).

În sec. XIX-XX instituționalizarea a cunoscut o ascensiune relevantă. Faptul dat a fost consemnat de un şir de cercetători notorii ai vieții sociale: sociologul francez Emile Durkheim (1996: 245), politologii americani Gareth Morgan (1989: 138), James MacGregor Burns (1965: 262) şi alții. Ei, într-un mod sau altul, au arătat că civilizația umană a intrat în "era organizațiilor".

Sociologul spaniol Antonio Lucas Marin, examinînd fenomenul instituționalizării, a fundamentat concepția despre societatea organizațiilor.

1.1 Societatea organizațiilor

Doctrina despre societatea organizațiilor a derivat din examinarea prin filiera instituționalizării a evoluției istorice a societăților de la epoca tradițională la cea industrială şi de la ea la epoca informațională. Savantul spaniol în baza investigațiilor efectuate conchide că evoluția spre modernitate s-a caracterizat prin "expansiunea organizațiilor" (Lucas, 1997: 33).

Societatea tradițională (pînă-n sec. al XVIII-lea) distinsă preponderent prin economia naturală, dependența excesivă de agricultură, a dat naştere, susține Lucas, unei organizații la scară locală, iar forma ei principală a constituit-o familia.

În societatea industrială din sec. al XIX-lea se produce substituirea castelor prin clase, ruptura ierarhizării tradiționale, transformarea omului în anexă la maşină, creşterea rolului muncii în viața omului, neadaptarea şi opoziția claselor sociale (Castronovo, 1974: 130-138). În noile condiții procesul de instituționalizare s-a intensificat în baza raționalizării producției industriale luînd forme noi. Principala, în opinia lui Lucas, a fost fabrica, iar, intr-un sens mai larg, întreprinderea.

În sfîrşit, societatea postindustrială, postmodernă sau informațională a marcat o etapă deosebită în instituționalizarea socială. Calitățile ei au fost determinate de cinci grupuri de factori:

- mutațiile demografice;
- mobilitatea;
- raționalizarea;
- masivitatea;
- complexitatea şi conflictualitatea (Lucas, 1997: 18-30)

Factorii în cauza sînt atestați şi în epocile precedente, însă din plin ei s-au manifestat în societatea postindustrială. Din acest considerent Lucas le caracterizează drept "variabile ale procesului de modernizare".

MUTAȚIILE DEMOGRAFICE au semnificat:

Creşterea populației. Pînă în sec. al XVII-lea sporul uman la scară globală a constituit la fiecare o sută de ani 0,5 procente. În veacurile următoare s-a produs explozia demografică.

Urbanizarea. Acest fenomen s-a cristalizat intens în societatea industrială conducînd la creşterea impresionantă a numărului de oraşe,

la apariţia megapolisurilor, la restrîngerea ariilor rurale.

Industrializarea. Potrivit schemei teoretice a lui Colin Clark, există trei sectoare productive fundamentale. Primul e agricultura şi extracţiile, cel de-al doilea - industria, al treilea - prestările de servicii şi activitatea comercială. În societatea industrială primatul i-a revenit sectorului al doilea.

Extinderea educaţiei. Ultimele două secolele s-au caracterizat prin crearea unor reţele ramificate de instituţii informative. Acestea au constituit consecinţa revoluţiei tehnico-ştiinţifice.

Schimbarea modelului familial. În societatea tradiţională familia îndeplinea mai multe funcţii de bază: procrearea, satisfacţia sexuală şi afectivă, socializarea, cooperarea economică, conferirea statutului social, asigurarea cu locuinţă, mediatizarea generală etc. În societăţiile următoare unele dintre funcţiile enumerate au trecut pe seama altor instituţii (complet sau parţial). De ex., socializarea e înfăptuită atît de familie, cît şi de şcoală, TV etc.

Emanciparea femeii. Femeia a căpătat drepturi economice şi politice. Ea s-a încadrat în viaţa socială.

MOBILITATEA ca factor al modernităţii s-a manifistat la trei niveluri:

· fizic (oamenii mai lesne au început să se deplaseze dintr-o ţară în alta, de pe un continent pe altul datorită dezvoltării mijloacelor de transport);

· social (la acest nivel mobilitatea a însemnat trecerea de la divizarea în caste la cea în clase, precum şi apariţia clasei de mijloc);

· psihic (omul se adaptează uşor la realităţile schimbătoare şi devine mai receptiv la lumea înconjurătoare)

RAŢIONALIZAREA a însemnat:

1. sporirea factorului raţional în dezvoltarea ştiinţelor, organizarea muncii, avansarea tehnologică a producţiei;
2. spiritul capitalist de antreprenor, de proprietar, libertatea pieţei;
3. birocratizarea care, după Max Weber, a constituit determinarea funcţiilor şi erarhia formală în organizarea muncii;
4. expansiunea democraţiei în toate domeniile de activitate umană: economică, politică, culturală;
5. tehnologizarea crescîndă prin elaborarea noilor agenţi energetici, a materiei prime noi, a tehnicii şi echipamentului tehnologic avansat.

MASIVITATEA a fost generată de apariţia şi dezvoltarea societăţii de masă, de producţia şi consumul de masă, precum şi de standardizarea vieţii sociale.

COMPLEXITATEA ŞI CONFLICTUALITATEA ca variabile ale procesului de modernizare au condiţionat, întîi de toate, dezvoltarea ştiinţelor socio-umane care explicau şi determinau perspectivele dezvoltării umane. Ele mai includ elaborarea cadrului de securitate umană şi socială, de protejare a mediului ambiant, de contracarare a conflictelor sociale. Complexitatea societăţii postindustriale, afirmă Antonio Lucas Marin, a revendicat o rînduială mai bună instituţională, de natură să optimizeze interconectarea indivizilor şi a entităţilor. Această necesitate a fost acoperită, pe de o parte, de diferenţierea aprofundată a instituţionalizării, iar pe de alta - de comunicarea desfăşurată de către toate entităţile. Ultimul fapt, opinează Lucas, le-a conferit acestora statutul de organizaţie.Ea, în viziunea sociologului spaniol, devine elementul structural determinant al societăţii informaţionale.

Doctrina lui Lucas despre societatea organizaţiilor, deci, cuprinde următoarele trepte în evoluţia procesului de instituţionalizare: familia-întreprinderea-organizaţia. Această interpretare, în temei acceptabilă, necesită cîteva precizări pentru a elucida mai exact complexitatea procesului de instituţionalizare.

În societatea tradiţională familia a fost forma principală,dar nu şi unica, de organizare umană. Amintim în context multiplele modalităţi de legitimare instituţională a proprietăţii, puterii din lumea antică (senatul, de exemplu). E oportun, de asemenea, să amintim şi de entităţile confesionale ce-au existat pe parcursul secolelor. Afirmînd acestea, luăm în calcul că instituţionalizarea in societatea tradiţională s-a aflat în faza incipientă.

În epoca industrială întreprinderea, forma dominantă de instituţionalizare în sectorul economic, a fost secundată de altele - formaţiuni politice, profesionale, culturale etc. Acestea, în multe cazuri, aveau afinităţi cu întreprinderea, dar se caracterizau şi prin particularităţi funcţionale.

Societatea informaţională a dat naşterea unei entităţi deosebite de cele precedente. Ea poate să fie şi trebuie calificată drept instituţie, dar nu organizaţie, precum o face Lucas. Să încercăm să argumentăm această teză.

1.2. Instituția - fenomen al societății informaționale

Am obişnuit să utilizăm termenul "instituție" pentru a desemna în mod generalizator orice aşezământ socio-cultural. Astfel, biblioteca,spitalul, parlamentul le-am calificat respectiv ca instituție culturală,curativă, politică. Totodată, am ezitat să folosim acelaşi termen în raport cu o structură economică, confesională, profesională. De altfel şi în literatura de specialitate din străinătate timp îndelungat a fost evitat termenul "instituție", preferîndu-se altul - "organizație". Abia în ultimul deceniu în unele surse termenul "instituție" a început să fie folosit pentru desemnarea oricărei entități sociale raportate la societatea informațională. De ce s-a produs asemenea metamorfoză? Care sunt semnificațiile ei în contextul teoriei comunicării? Pentru a putea da răspuns la aceste întrebări e necesar să descifrăm esența altor noțiuni şi, în primul rînd, a entității.

1.2.1. Entitatea şi tipologia ei terminologică

Entitatea, specifică Norberto Chaves, e "orice ce este deja organism public" şi care "posedă o totalitate de resurse semnificative". În viziunea cercetătorului, termenul "entitate" are valoare neutră şi poate fi utilizat pentru a denumi orice formă de organizare socială (1988: 17).

Entitatea ca noțiune generalizatoare e o structură compusă din indivizi sau grupuri ce interacționează. Această trăsătură distinctivă a fost remarcată în mai multe definiții date şi noțiunii de organizație. În acelaşi timp, au fost relevate şi alte dimensiuni ale ei:

- totalitate de persoane (March, Simon. 1962: 3)
- unitate socială (Etzioni, 1964: 14);
- sistem social (Mateu, 1984: 87);
- totalitatea colectivă cu limite relativ fixe şi identificabile (Weinert, 1982: 111);
- coaliție de indivizi (Aguadero, 1993: 100);
- unitatea socială (grupare umană) constituită intenționat cu scopul de a atinge obiective specifice (Parsons, 1988: 71);

În perspectiva acestor estimări putem deduce că entitatea reprezintă ansamblul de indivizi, caracterizat prin hotare distincte, anumită

structuralitate şi elemente componente relaționate între ele şi legate cu lumea înconjurătoare (sistem social). La aceste însemne am putea adăuga că entitatea socială e lipsită de careva referințe temporale sau spațiale. Astfel, drept entitate poate fi calificată ginta primitivă, feuda, fabrica, concernul etc.

Entitatea ca organism public a fost fixată terminologic în mod diferit în funcție de domeniul de aplicare. Norberto Chaves în acest sens relevă următoarea tipologie terminologică a entității:

1. <u>întreprinderea</u> ca denumire a formelor tipice de organizare a activității economice;
2. <u>instituția</u> ca denumire a existenței extraeconomice;
3. <u>corporația</u> ca modalitate de înglobare a mai multor întreprinderi.

Termenul "întreprindere" exprimă fără echivocuri firea lucrativă, economică a entității, explică Chaves, cea de corporație - modul de organizare a sectoarelor de producție sau gruparea mai multor întreprinderi. Termenul "instituție", în opinia aceluiaşi cercetător, "fixează entitatea publică sau privată care administrează şi gestionează activități fără obiective productive directe" (Chaves, 1988: 17-18).

Tipologia terminologică a entității propusă de Norberto Chaves e destul de vulnerabilă. Delimitarea entităților în întreprinderi şi instituții în baza naturii lor productive sau neproductive rezultă probabil din înțelegerea rectilinie a noțiunii de "fire lucrativă". Finalitatea entității e examinată în exclusivitate în categorii economice ceea ce, considerăm, sărăceşte cu mult mesajul acestei noțiuni. În viziunea noastră, orice entitate socială e o fire lucrativă şi în acelaşi timp poate desfăşura "activități fără obiective directe productive". Să zicem, organul legislativ e fire lucrativă în virtutea faptului că generează legi, alte acte normative ce au efect economic (direct sau mediatizat) şi totodată el întreprinde acțiuni ce nu aduc beneficii economice directe. O întreprindere care produce, de exemplu, anvelope, mai desfăşoară şi alte activități, să zicem, de protejare a mediului ambiant. Argumentul "fire lucrativă" nu e convingător deci în definirea tipologică a entității sociale.

O altă viziune în problema vizată aparține sociologului Antonio Lucas Marin. El scrie: "Orice întreprindere mai întîi este o organizație, mai apoi - o instituție". Deci, Lucas consideră că entitatea economică (înțeleasă ca fire lucrativă) înglobează atît valențele organizației, cît şi

cele ale instituției. "Ca organizație, explică el, întreprinderea e formată de o totalitate de oameni în interacțiuni mutuale, de durată şi specifice, grupați pentru a atinge un scop determinat în cîmpul de producție şi de distribuire a bunurilor şi a serviciilor... Ca instituție, întreprinderea e o cristalizare de roluri sociale în scopul satisfacerii unei necesități de bază a societății" (Lucas, 1997: 44).

Francezul Pascale Weil examinează tipologia terminologică a entității în plan evolutiv şi afirmă că actualmente întreprinderea s-a transformat în instituție. Teza dată el o argumentează invocînd următoarele motive:

· contextul socioeconomic activ în care funcționează o întreprindere necesită vocație atît lucrativă, comercială, cît şi comunicațională;

· crizele reale sau eventuale îndeamnă întreprinderea să obțină acreditarea socială;

· interesul publicului față de vocația socială a întreprinderii e avansat;

· comunicarea evoluează în ipostaza de martor şi agent al unui nou contact social între întreprindere şi public;

· întreprinderea simte necesitatea de a întreține dialog cu puterea;

· comunicarea în condițiile concurenței şi ale suprasaturării pieței se transformă în factor de promovare a mărfurilor.

Întreprinderea, constată Weil, evoluînd în instituție, denotă un anumit grad de conştiință. Ea se vrea subiect ce gîndeşte şi dirijează produsul său. În această ipostază întreprinderea trece de pe piața produselor pe cea a comunicării, de la carnetul de identitate la cartea de vizită, de la profesiunea de a produce ceva la cea de a inspira încredere. Întreprinderea-instituție, conchide Weil, îmbină calitatea de producător şi emițător (1992: 33, 50-51).

Rezumînd considerentele teoretice ale lui Weil, pe care le împărtăşim pe deplin, constatăm: orice entitate socială (indiferent de profilul ei) în societatea informațională reprezintă în esență o instituție grație vocației ei comunicaționale. Afirmația dată presupune oare suprimarea termenilor "întreprindere", "firmă" etc.? Desigur nu. Aceştea fixează aspectele sau dimensiunile organizaționale, în timp ce termenul "instituție" - pe cele funcționale. Evoluarea întreprinderii în instituție derivă şi din faptul că orice organism social e un sistem deschis care în afara procesului comunicațional are puține şanse de supraviețuire. Am putea deci afirma că orice entitate socială în societatea informațională se vrea instituție.

1.2.2. Definiția instituției

Instituția e produsul sau derivata societății informaționale, tot aşa precum întreprinderea a fost plăsmuirea epocii industriale. La baza definiției acestei noțiuni se află o serie de categorii. Cele mai importante, în viziunea savanților americani Melvin L. De Fleur şi Sandra J. Ball-Rokeach, sînt următoarele:

norma - regulile generale pe care toți membrii unei instituții le cunosc şi le respectă;

rolul - regulile specifice de care se călăuzesc participanții unei instituții în funcție de misiunea ce le revine;

gradația - ierarhizarea în cadrul unei instituții;

sancțiunea - autoritatea şi controlul asupra participanților unei instituții (De Fleure, Ball-Rokeach, 1993: 287-289).

Categoriile în cauză într-un del sau altul sînt reflectate mai în toate definițiile ce vizează esența instituției:

· "Sistem care se caracterizează ca ansamblu de elemente şi relații, cu o ambianță, finalitate şi autocontrol-autoreglare anume" **(Gonzalo, 1989: 19-20)**

· "Structură relativ constantă de modele, roluri şi relații sociale, de mijloace de acțiune ale persoanelor, creată în conformitate cu careva norme uniforme şi sancționate în scopul satisfacerii necesităților sociale fundamentale" **(Colagiovanni, 1989: 144)**

· "Sistem organizat de procedee şi reguli sociale" **(De Marchi, Aldo, 1986: 924).**

Din definițiile citate observăm că instituția e un sistem (structură), adică o "totalitate de elemente relaționate între ele" (Canilli, 1993: 11). În al doilea rînd, se indică că acest sistem îndeplineşte roluri sociale stabilite, că el se călăuzeşte de careva model de conduită, că intră în anumite relații cu mediul înconjurător şi că satisface necesitățile fundamentale ale societății. Aceste trăsături deosebesc instituția de o simplă colectivitate de oameni. Să exemplificăm. Universitatea de Stat din Moldova e un sistem de facultăți, catedre, servicii interconectate. U.S.M. e destinată pregătirii cadrelor (rolul social), se ghidează de Legea învățămîntului şi statutul său (modele de conduită), conlucrează cu structurile conexe (alte şcoli superioare, organe ale administrației publice etc.), acoperă necesitatea socială fundamentală în instruire. Deci Universitatea de Stat din Moldova e instituție. Grupa academică, neavînd

caracteristicile enumerate, reprezintă doar o colectivitate de indivizi.

Instituția dispune de o serie de trăsături distincte.

Intenționalitate (Colagiovanni) sau **finalitate** (Bartoli). Fiecare instituție are în obiectiv acoperirea anumitor necesități sociale. Să zicem, finalitatea parlamentului constă în elaborarea legilor, a uzinei de tractoare - în producerea tehnicii speciale, a partidului - în elaborarea şi promovarea doctrinelor politice, a spitalului - în prestarea serviciilor curative etc.

Condiționalitate (Weiner, Ross Ashby). Fondarea oricărei instituții comportă respectarea unor angajamente profesionale, unor norme de conduită socială etc. Adică funcționarea instituției este condițională de **soc**ietate în funcție de necesitățile acesteia. Caracteristica dată mai e calificată şi ca distribuirea misiunilor (Bartoli).

Durabilitate (Bartoli) sau **permanentizarea în timp** (Aguadero). Instituția, de regulă, se crează pentru un timp indefinit. În cazul în care funcționarea ei are hotare temporale se vor face precizările de rigoare.

Structuralitate (Colagiovanni). Această caracteristică e examinată prin două filiere: prima - instituția e un ansamblu de elemente, a doua - e o structură integră sau unificată.

Autoritate ierarhizată (Aguadero). Puterea formală într-o instituție e eşalonată în funcție de structura ei.

Stabilitate relativă (Colagiovanni). Orice instituție persevereză în conținutul activității sale.

Natură comunicantă (Scott, 1985: 126). Instituția ca sistem deschis dispune de intrare (input) şi ieşire (output) ceea ce asigură conexiunile ei interactive cu suprasistemul şi alte sisteme.

Cultura. Această caracteristică fundamentală a instituției e reliefată mai rar de investigatorii de profil. În acelaşi timp, instituția elaborează, conservează şi promovează un ansamblu de norme, reguli, valori materiale, intelectuale, morale, adică tot ceea ce constituie cultura instituțională fără de care, după cum afirmă Max Weber, instituționalizarea e de neconceput.

Instituția oferă numeroase avantaje individului. Ea, după cum remarca Colagiovanni, simplifică conduita individuală a persoanei, îi oferă modele de gîndire şi de acțiune, reglementate şi sancționate cu mult înainte ca acesta să se încadreze în viața activă. Instituția furnizează omului forme deja elaborate de relații şi de roluri sociale. În majoritatea

cazurilor persoana are la îndemînă norme de comportament înainte de a contacta o instituție sau alta. Instituția de asemenea apare ca mijloc de coordonare şi factor de stabilitate a întregii culturi (Colagiovanni, 1988: 144).

În acelaşi timp trebuie să ținem cont şi de **impactul social negativ al instituției.** Cercetătorii în materie relevă în acest sens faptul că instituția, conservînd şi determinînd conduita socială, stimulează rigiditatea şi descurajează schimbările. Promovînd valorile perene, ea totodată rămîne adeptul celor tradiționaliste. Se mai constată că instituția contribuie la frustrarea personalității sociale a individului. Persoanele care nu se adaptează la cultura în vigoare şi care se opun presiunii din partea instituției pot fi considerate nepotrivite pentru societate, iar tentativele acestora de a o reforma - drept anormale. Instituția de asemenea diminuează responsabilitatea individuală şi cea socială (Morgan, 1989: 333-339). În pofida acestor carențe, instituția rămîne se fie componentul de bază al societății informaționale. Astăzi nu ne putem imagina existența în afara relațiilor cu multitudinea de instituții.

1.2.3. Tipologia instituției

Cunoaştem cîteva modele de tipologizare a instituției.

Unul a fost oferit de Talcott Parsons în monografia "Structura şi procesele în societatea modernă" (1969). Potrivit lui Parsons, structurile organizaționale pot fi clasificate în trei niveluri: tehnic, administrativ şi instituțional. La primul nivel el a referit organismele sociale lucrative, la cel de-al doilea - organele de administrare publică. Nivelul instituțional e definit de Parsons ca unul "ce afectează condițiile de stabilire şi de valorificare a resurselor de legitimare a entității sociale" (1988: 87).

Tipologizarea mai recentă a instituției propusă de Colagiovanni are drept criteriu finalitatea entității sociale. În conformitate cu acest factor el clasifică instituțiile în următoarele tipuri:

* familială;
* educativă;
* economică;
* politică;
* confesională;
* recreativă (Colagiovanni, 1988: 146-147).

II. TEORIA INSTITUȚIONALIZĂRII

Instituționalizarea ca fenomen şi proces social, fiind de sorginte tribală, după cum deja am remarcat, a evoluat pe parcursul secolelor, în special, în epoca trecerii de la societatea tradițională la cea industrială. Ea a culminat în deceniile de postmodernitate. În sec. al XX-lea conduita instituționalizată a devenit obiectul investigațiilor ştiințifice speciale. Inițial, entitatea socială a fost examinată în ipostaza de întreprindere ca structură izolată, iar individul - component al acestei entități - a fost abordat rectiliniu: fie în calitate de "homo economicus", fie într-o postură mai dimensionată - "homo sociales". Ulterior entitatea a fost reprezentată ca un sistem de elemente interdependente la scară internă, interconectat direct sau mediatizat cu ambianța socială externă.

Evoluția semnalată în abordarea conduitei instituționalizate a derivat atît din practica de socializare, în primul rînd, în domeniul economic, cît şi din interpretarea teoretică a necesităților organizaționale ale societății industriale. Gîndirea teoretică în sfera instituționalizării e divizată în trei şcoli:

* clasică;
* a relațiilor umane;
* sistemică

2.1. Şcoala clasică

Acest curent teoretic a avut drept suport necesitatea raționalizării individului ca element dominant al activității umane şi, prin urmare, ca element de bază al instituționalizării muncii. Adepții doctrinei în cauză au considerat că omul în activitatea sa curentă se călăuzeşte în exclusivitate de stimulenții economici. El, estimează promotorii scolii clasice, va munci cu cea mai mare rentabilitate atunci, cînd cotele de

remunerare vor corespunde direct rezultatelor muncii. Iată de ce individul a fost interpretat în exclusivitate ca "homo economicus".

Şcoala clasică e reprezentată de teoria birocratică a lui Max Weber, teoria organizării ştiințifice a muncii a lui Frederic Winslov Taylor, doctrina organizației formale a lui Henry Fayol.

2.1.1. Teoria weberiană a birocrației

Teoria birocrației e considerată drept cea mai mare intenție de a da sens rolului instituționalizării în societatea modernă. Rațiunea arborată de Revoluția franceză în schemele weberiene a căpătat caracter de tendință generală a modernității: raționalizarea producției, raționalizarea politicii, raționalizarea administrării. În acest sens cunoscutul savant german Max Weber (1864-1920) a pus cel mai mare preț pe birocratizare. Ideea în cauză a constituit laitmotivul tratatului său fundamental "Economia şi societatea" publicat postum în 1922.

Birocratizarea (Weber o concepe ca ierarhizarea strictă şi delimitarea clară a obligațiunilor şi responsabilităților) apare în teoria examinată ca instituția centrală în procesul de implementare a calculelor şi a previziunii şi, prin urmare, de excludere a iraționalului, a spontaneității şi a imprevizibilului. Termenul "birocrație" a apărut în sec. al XVIII-lea. La origine el avea o semnificație peiorativă: influența excesivă, abuzivă a birourilor administrative asupra cursului firesc al lucrurilor. Acest termen a fost folosit pentru prima dată în 1745 de economistul V. de Gournay. K. Marx considera birocrația drept mijloc utilizat de stat pentru oprimarea omului (*Războiul civil în Franța*). Lenin a pledat pentru un socialism fără birocrație (*Statul şi revoluția*).

Weber, remarcă analistul Julien Freund, s-a detaşat de interpretările enumerate şi a relevat importanța birocrației în procesul de instituționalizare (Freund, 1990: 203). Birocrația, după Weber, e un "tip ideal", un important instrument metodologic "care ne este util pentru a avea un cadru de gîndire omogen apropiat realității" (Weber, 1995: 73, 79). Weber considera birocrația "un tip mai curat de dominație legal-rațională" cărei îi revine controlul ierarhic, determinarea sectoarelor de muncă şi a responsabilităților. Birocrația, în viziunea savantului, se mai caracterizează prin următoarele trăsături:

· ea este constituită din persoane libere, angajate contra unor taxe

în funcție de misiunile ce le revin;

· la baza ei se află ierarhizarea strictă;

· birocrația activează în conformitate cu legitățile competitivității riguroase;

· angajarea personalului diriguitor este efectuată în baza calificării profesionale confirmate;

· misiunea de administrare e exercitată ca profesie unică sau ca profesie principală;

· mediul administrativ este separat distinct de cel al personalului (Weber, 1995: 215).

Instituționalizarea în schemele teoretice weberiene deci e concepută drept o ierarhizare strictă a puterii administrative, drept o delimitare riguroasă a misiunilor şi responsabilităților de sus în jos. Structuralizarea internă a întreprinderilor şi separarea eşalonului conducător de cel executiv au imprimat acestora dimensiuni noi, ele substituind starea amorfă de altă dată prin strictețea gestionării. Construcțiile lui Weber au sugerat semnificațiile comunicării în cazul instituționalizării, deşi procesul comunicațional a fost conceput doar ca informare operativă şi formală, ierarhic unidirecțională (Freund, 1990: 93,168,215).

2.1.2. Teoria organizării ştiințifice a muncii

Pilonul acestei doctrine îl constituie ideea diviziunii profunde a muncii. Spre deosebire de Max Weber care punea accentul pe meritele birocrației, autorul teoriei organizării ştiințifice a muncii, Frederic Winslow Taylor (1856-1915) a relevat semnificația primordială a specializării, a diviziunii misiunilor ca element indispensabil al întreprinderii.

Viziunea tayloristă asupra întreprinderii a apărut în realitățile de la finele sec. XIX - începutul sec. XX, cînd mii de oameni se precipitau la uzine şi fabrici. Majoritatea lor veneau din mediul rural, mult mai anevoios şi mult mai lipsit de resurse şi de autonomie personală. Întreprinderea industrială simboliza pentru ei libertatea individuală, salariul stabil, bunăstarea. Neavînd calificarea suficientă, ei au implantat în practica industrială curentă o productivitate a muncii pe potriva propriilor deprinderi şi priceperi.

Taylor a fost primul care a pus la îndoială oportunitatea experienței acumulate ca factor de organizare a muncii. Efectuînd numeroase

măsurări ale operațiilor de muncă, el a obținut rezultate uluitoare. Astfel, studiind procesul de încărcare a cărbunelui la uzina metalurgică unde a activat el însuşi în calitate de inginer, Taylor a constatat că greutatea medie de cărbune ridicată cu lopata oscila între 7-10 kilograme. În consecință, el a propus să fie elaborate 15 tipuri de lopeți pentru diferite materiale. Fiecare muncitor a primit instrucțiile necesare de utilizare a lor. Mai tîrziu, 140 de oameni executau munca înfăptuită altădată de 600 de salariați. În aceeaşi manieră el a raționalizat şi executarea multor altor operații. În toate cazurile Taylor proceda la atomizarea operațiilor de muncă, la măsurarea lor în scopul optimizării timpului şi a tehnicii de executare. Operația în întregime era cuantumizată în baza sumei de date obținute în timpul dimensionării fiecărei porțiuni.

Sinteza măsurărilor efectuate a fost prezentată de el în 1911 în lucrarea "Dirijarea ştiințifică". Deşi, după cum scrie Antonio Lucas Marin, ea poate fi calificată drept ştiințifică cu greu, studiul în cauză a pus temelii trainice pentru înțelegerea rațională a relațiilor apărute în mediul întreprinderilor industriale de la începutul sec. al XX-lea (Lucas, 1995: 48).

Inițiativa în sistemul de producție, conform teoriei lui Taylor, îi revine managerului care stabileşte sarcinile şi modul lor de îndeplinire. Responsabilitățile acestuia sînt grupate în patru categorii:

· elaborarea unei ştiințe de executare a fiecărei operații de muncă care să substituie vechiul mod empiric;

· selectarea ştiințifică a muncitorilor şi instruirea lor în conformitate cu normele şi cu tehnologiile elaborate;

· verificarea respectării de către muncitori a principiilor ştiințifice întocmite;

· divizarea muncii şi a responsabilităților (Taylor, 1987: 149).

Taylor a arătat că la baza unei întreprinderi trebuie puse trei principii:

1. separarea absolută a programării muncii şi a executării ei;
2. reglementarea timpului obiectiv necesar pentru executarea sarcinii;
3. determinarea unui sistem de remunerare care să favorizeze atingerea randamentului considerat necesar (Taylor, 1986: 113).

În practică aceasta însemna stabilirea tehnicilor de selectare a

personalului, de cronometrare a operațiilor de muncă şi de evaluare a posturilor de muncă.Omul, în viziunea lui Taylor, este ghidat doar de stimulenții economici. De aceea el l-a tratat drept "homo economicus", ca o anexă la maşină. Alți factori ce determină conduita umana au fost ignorați de Taylor.

Taylorismul a avut o largă aplicare impulsionînd productivitatea muncii. În acelaşi timp, el a fost supus criticii pentru preocuparea excesivă de aspectele economice ale întreprinderii şi dezumanizarea acesteia. Sindicatele au apreciat practica dată drept intensificarea exploatării. Ele au condamnat excluderea factorilor extraeconomici din registrul de principii de organizare a muncii, precum şi interpretarea omului în calitate de anexă a maşinii.

Teoria lui Taylor, examinată prin filiera instituționalizării, a marcat un jalon important în socializarea verigii executive a întreprinderii de toate tipurile, a dezvăluit unul dintre mecanismele posibile de relaționare a sectoarelor şi angajaților în cîmpul muncii.

2.1.3. Teoria organizației formale

Exponentul acestei teorii, Henry Fayol (1841-1925) în studiul "Administrarea industrială şi generală" (1916) a stăruit asupra raționalizării procesului de gestionare şi de sistematizare a experienței antreprenorilor.

Organizația formală, în opinia lui Fayol, e "organizația propusă, planificată şi materializată pentru dirijare" (1987: 19). Pornind de la această teză, el, spre deosebire de Taylor care a examinat organizația prin filierea executorului, a pus accentul pe gestiune. Potrivit lui, organizația formală urmează să se călăuzească de cîteva principii:

- **ierarhia strictă** (autoritatea şi responsabilitatea sînt eşalonate în cadrul întreprinderii);
- **unitatea dispozițiilor** (vectorul lor e de sus în jos, fiecare dispoziție rezultă din ordonanțele superiorilor);
- **autoritatea limitată** (fiecare conducător dispune de o putere limitată. În condiții normale el acționează în perimetrul prerogativelor sale. În cele atipice şeful se consultă cu superiorii);
- **aria distinctă de control** (conducătorul are în grijă un număr restrîns de subalterni activitatea cărora este vegheată) (Fayol, 1987: 24).

Henry Fayol, alături de americanul F.W. Mooney şi englezul Lyn dall Urwick, preocupați de problematica gestiunii, scrie Gareth Morgan, vedeau managementul în planificare, organizare, coordonare şi control. Opera lor a dat naştere formelor moderne de gestiune, în special, managementului "by objectives" (prin obiective) (Morgan, 1989: 32).

* * *

Şcoala clasică a exercitat o influență importantă asupra evoluării muncii de meseriaş în una industrială, asupra procesului de instituționalizare a acesteia în entități sociale ramificate şi eficient gestionate. Teoriile nominalizate au fundamentat mai multe ipoteze, dintre care cele mai semnificative, potrivit opiniei lui P. Simon şi R. Larose, sînt următoarele:

- muncitorul are motivații economice;
- natura lui rațională determină o conduită logică;
- activitatea muncitorului trebuie controlată de un sistem dirigent special;
- criteriul de apreciere a conduitei e productivitatea muncii şi respectarea procedeelor de producție stabilite;
- organizația poate fi optimizată în baza unor principii-cheie:

1. diviziunea muncii în temeiul specializării;
2. structuralizarea ierarhică care să asigure subordonarea angajatului unui singur responsabil;
3. elaborarea unui sistem de reguli şi procedee scrise de organizare a muncii;
4. raționalizarea procesului de gestionare si al celui decizional (cit. după: Rovinetti, 1992: 29).

În anii 30 ai sec. al XX-lea aceste considerente au fost supuse reevaluării. Noile circumstanțe socio-economice au îndemnat savanții să elaboreze teorii adecvate condițiilor în care omul a încetat să mai fie o simplă anexă la maşină, iar conduita lui - să fie determinată doar de factorii economici.

2.2 Scoala relațiilor umane

Perioada de referință a fost marcată de modificari substanțiale ale calităților mijloacelor de producție şi forțelor de muncă. Muncitorul a

depăşit starea sa de simplă resursă de energie fizică. Întreprinderile au integrat un detaşament numeros de funcţionari, absolvenţi ai şcolilor de business, ai colegiilor tehnice. Ceva similar s-a produs şi în alte sfere ale vieţii sociale. Aceştea au devenit atît executorii anumitor misiuni, cît şi coparticipanţii la viaţa întreprinderii la care activau. Tratarea lor în maniera taylorismului a devenit imposibilă. Ca rezultat, a luat naştere un nou curent în abordarea teoretică a problematicii instituţionalizării. La baza lui au fost puse relaţiile umane, în special, cele neformale.

Contribuţia esenţială în acest sens îi revine lui Elton Mayo şi experimentului Hawthorne, lucrare desăvîrşită de Chester Barnard, preocupat de motivele integrării individului în organizaţie.

EXPERIMENTUL HAWTHORNE a demonstrat inconsistenţa afirmaţiei şcolii clasice potrivit căreia productivitatea muncii e determinată numai de organizarea procesului de producţie. La mijlocul anilor 20 la uzina de aparataj telefonic din Hawthorne, localitate situată în apropierea oraşului Chicago, au fost efectuate mai multe experimente (Rogers, Agarwala-Rogers, 1980: 52-59).

Investigaţiile au avut în obiectiv determinarea legăturii dintre gradul de luminare a locului de muncă şi productivitatea muncii. Precum era de aşteptat, la sectorul mai bine luminat productivitatea muncii a crescut simţitor. Uimitor însă a fost altceva: productivitatea muncii a sporit aproximativ în aceeaşi proporţie şi la sectorul supus observaţiei, unde intensitatea luminii a rămas intactă. Apoi puterea luminii a fost redusă. Dar şi în acest caz, productivitatea muncii, contrar aşteptărilor, nu s-a redus, ci a crescut. Aceeaşi situaţie s-a înregistrat şi la sectorul ce activa în condiţii obişnuite. Productivitatea muncii s-a micşorat doar atunci, cînd muncitorii au fost puşi să lucreze la lumina lunii.

Rezultatele experimentului de la Hawthorne au părut stranii. Investigatorii au solicitat consultaţiile profesorului Elton Mayo. Acesta împreună cu colegii săi au efectuat încă o serie de experimente similare, constatînd acelaşi efect (denumit în continuare efectul Hawthorne): omul îşi schimbă comportamentul în cazul cînd se află în centrul atenţiei. Ulterior s-a mai demonstrat că productivitatea muncii e determinată de climatul psihologic din cadrul colectivităţii de oameni, de natura relaţiilor interne, de valorile preţuite în mod deosebit de oamenii acestei colectivităţi. În felul acesta experimentul Hawthorne a scos la iveală factorii

extraeconomici ai conduitei instituţionalizate (Morgan, 1989: 51).

Annie Bartoli,cercetătorul francez al problemelor comunicării şi organizaţiilor, sintetiează factorii neformali puşi în evidenţă de şcoala relaţiilor umane în felul următor:

a) GRUPUL AUTONOM. În fiecare colectivitate mare se formează comunităţi mai mici care se caracterizează prin anumite trăsături, proprii doar lor, şi din care derivă un comportament sau altul. Remarcînd acelaşi fenomen, cercetătorul francez Hyacinth Dubreil a recomandat chiar desemnarea "micilor patroni" prin intermediul cărora să fie influienţată conduita instituţionalizată. În acelaşi context am putea vorbi şi despre liderul neformal al colectivităţii care de asemenea exercită influenţă asupra felului de a fi al comunităţilor de oameni.

b) NECESITATEA. Potrivit unui alt adept al şcolii despre relaţiile umane, A. Maslow, conduita omului e condiţională de necesităţile ierarhizate. Grafic el le-a reprezentat sub forma unei piramide la baza căreia se află necesităţile fiziologice fundamentale, după care urmează în ordinea consecutivă necesitatea în securitate, cea de apartenenţă socială, de stimă şi în sfîrşit necesitatea de autorealizare. În schema lui Maslow sînt incluse atît necesităţile economice, cît şi cele extraeconomice, sociale. Valorificarea unei necesităţi, în opinia lui Maslow, nu poate fi efectuată fără satisfacerea celor precedente.

c) SATISFACŢIA ÎN (DE) MUNCĂ. Acest grup de factori e polivalent şi include condiţiile de muncă, rezultatele ei, modul de apreciere, recunoaşterea publică etc.

d) MANIERA CONDUCERII. Ea poate fi autoritară, liberală, flexibilă, coordonatoare (Bartoli, 1990: 35-38).

Şcoala relaţiilor umane deci a abordat omul inclus în ţesutul instituţionalizat preponderent prin filiera socială. Ea a demonstrat complexitatea factorilor de conduită (intra şi extraeconomici), relevînd în mod deosebit rostul circumstanţelor neformale. Şcoala relaţiilor umane a propus concepţia coparticipării în producţie în funcţie de gradul şi modul de acoperire a necesităţilor fundamentale. Atare mod de interpretare a problemelor directe sau aferente procesului de instituţionalizare a generat viziuni noi asupra factorului comunicaţional insituţional despre care vom vorbi în ultimul paragraf al prezentului compartiment.

2.3. Şcoala sistemică

În anii 60 şcoala relaţiilor umane a început să fie abandonată. Deşi studiile despre relaţiile instituţionale neformale îşi păstrează valabilitatea şi astăzi, prioritate a căpătat şcoala sistemică sau a sistemelor sociale.

Exponenţii ei au părăsit terenul "homo economicus" şi "homo sociales". Şcoala sistemică a promovat ideea "omului complex" care acţionează într-o "organizaţie complexă". E de notat şi faptul că spre deosebire de adepţii şcolilor anterioare exponenţii celei sistemice au renunţat la interpretarea organizaţiei ca o entitate izolată, examinînd-o în contextul ambianţei în care funcţionează.

Promotorii noii doctrine a instituţionalizării au mizat mai puţin pe datele empirice dînd preferinţă teoriei generale a sistemelor. Ideile de bază ale acestei teorii aparţin biologului şi filozofului Ludwig von Bertanlanffy. El a propus aplicarea principiilor de organizare a sistemelor biologice în sfera socială. Între acestea se numărau caracterul deschis al sistemului; natura lui homeostatică, structura, diferenţierea, integrarea, evoluţia sistemică etc. (Morgan, 1989: 55-57).

Proiectarea acestor şi altor principii în sfera socială a fost efectuată de Talcott Parsons. În studiul său "Sistemul social" (1951) el a fundamentat teoria sistemelor cunoscută şi sub denumirea "analiza sistemelor". Esenţa ei e următoare: sistemul social reprezintă un ansamblu de interacţiuni modelate sau de relaţii persistente între actorii lui (Parsons, 1988: 33). Sistemul constă din stricturi mai mici numite subsisteme care interacţionează între ele şi cu sistemul în întregime. Mediul în care acţionează un sistem a fost denumit ambient. Linia analitică ce separă sistemul de ambientul său a fost calificată hotarul sistemului. Un sistem suportă influenţă (input) din ambientul său sub forma unor imperative ce acţionează asupra sistemului, precum şi sub forma unui sprijin pentru funcţionarea sa. Prin operarea unui sistem, influenţele (input-urile) sînt supuse procesului de conversie care generează reacţii la imperative (output-uri) ale sistemului. Acestea cuprind reguli ce urmează a fi impuse sau politici care trebuie a fi implementate. Atunci cînd aceste reacţii (output-uri) ale sistemului afectează ambientul astfel încît modifică influenţele (input-urile) are loc retroacţiunea (feedback). Sistemele care au tendinţa atunci cînd sînt deranjate să revină la o stare de echilibru se numesc homeostatice (Plano, Riggs, Robin, 1993: 11).

Aplicate în domeniul instituţionalizării sociale, aceste considerente teoretice au generat o abordare principial nouă a entităţii. Interpretarea anterioară - atomistă - sugera că un tot întreg poate fi înţeles doar împărţindu-l în elemente şi studiind aceste elemente (să ne amintim de metodicele lui Taylor de segmentare a operaţiilor de muncă) şi că acest întreg e suma elementelor. Exponenţii şcolii sistemice au pornit de la faptul că orice entitate e o "integritate" alcătuită din elemente interconectate care nu pot fi examinate decît în albia relaţiilor fireşti.

2.4. Problematica comunicării în teoriile instituţionalizării

Savanţii americani E. Rogers şi R. Agarwala-Rogers în studiul "Comunicarea în organizaţii" arată că şcolile ce-au abordat conduita instituţionalizată au cuantumizat diferit comunicarea în procesul de construire şi funcţionare a întreprinderilor de diverse tipuri (1980: 49-51, 71-72).

F. Taylor, deşi a remarcat importanţa structurilor instituţionalizate, a acordat atenţie neînsemnată aspectelor comunicaţionale ale activităţii ei. Explicaţia o găsim în faptul că la începutul sec. al XX-lea întreprinderea încă nu conştientizase semnificaţia interacţiunii prin informaţie, precum şi în gradul relativ scăzut de dezvoltare a resurselor comunicaţionale. Taylor considera oportună aplicarea doar a comunicării formale, ierarhizate şi planificate. Scopul acesteia trebuia să rezide în sporirea productivităţii muncii (Mascilli, Valenti, Mazzoli, 1995: 81).

Fayol a sesizat mai mult rolul comunicării în activitatea organizaţională şi a arătat că ierarhizarea excesivă complică procesul comunicaţional în cadrul întreprinderii. Dacă se respectă schemele ierarhice, nota el, transmiterea informaţiei de la individul X la individul Y care, deşi au acelaşi statut ierarhic, dar activează în subdiviziuni diferite, poate fi efectuată numai parcurgînd treptele ierarhice. Fayol considera că trebuie evitată asemenea practică, autorizîndu-se conexiunile directe orizontale (1987: 94-95). Aceste conexiuni au căpătat denumirea "puntea Fayol" .

Reprezentanţii şcolii relaţiilor umane au tratat cu şi mai multă atenţie problemele comunicării în întreprinderi. Ei, în special, au relevat

importanță comunicării între oameni, dar numai la același nivel organizațional (brigadă, secție, serviciu). Adică a fost ignorat sau subestimat efectul integraționist al comunicării la scara întregii instituții. Astfel, Chester Barnard, deşi recunoştea comunicarea drept parte a unei entități dinamice, o trata doar ca o structură formală prin care trec ordinele, informația, opiniile etc (Winkin, 1996: 51).

Comunicarea a fost abordată în profunzime şi complexitate doar de şcoala sistemică. Adepții ei au considerat comunicarea drept cheia pentru analiza şi înțelegerea entității ca sistem social deschis. Comunicarea reprezintă în teoria sistemică procesul fundamental ce asigură interdependența părților componente ale sistemului şi constituie mecanismul lor de coordonare. Comunicarea, specifică părtaşii aceleiaşi şcoli, conduce la armonizarea subsistemelor, sistemelor şi a suprasistemelor. Organizația se alimentează cu informație, susțin ei. Viabilitatea întreprinderii e determinată de funcționalitatea sistemului de comunicare. Funcția comunicațională, în opiniile lui E. Rogers şi R. Agarwala-Rogers, semnifică chintesența oricărui sistem instituționalizat (1980: 72).

Şcoala clasică estima comunicarea doar ca o pîrghie de transmitere a dispozițiilor, a altei informații despre misiunile ce le reveneau angajaților, precum şi ca mecanism de asigurare a subordonării ierarhice în plan economic. Şcoala relațiilor umane releva alte obiective ale comunicării: satisfacerea necesităților, înfăptuirea interacțiunii orizontale a lucrătorilor din același grup organizațional şi antrenare lor pe această cale în procesul decizional. Teoria sistemică avansează misiunea comunicării la grad de instrument de relaționare şi integrare instituțională, de control şi coordonare, de suport al deciziilor şi al adaptării organizației la ambianța externă.

Comunicarea în tratarea şcolii clasice e **unidirecțională** (de sus în jos), de la administrație spre subaltern. Vectorul comunicațional în schemele teoretice ale şcolii despre relațiile umane e **orizontal** (între membrii aceleiaşi colectivități) şi **vertical** (între muncitori şi patroni în scopul identificării necesităților şi asigurării coparticipării în procesul decizional). În optica şcolii sistemice comunicarea e **omniprezentă**. Ea penetrează toate nivelurile ierarhice ale organizației de sus pînă jos şi viceversa, intersectează hotarele de demarcare a organizației de mediul extern în ambele sensuri (Rogers, Agarwala-Rogers, 1980: 74).

III. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ

Cuvîntul "comunicare" derivă din latinescul "communis" care semnifică comun. Communis implică referința la un raport, la o interacțiune. "Orice comunicare, specifică Gianfranco Bettetini, înseamnă, de fapt, o finalitate interactivă şi nu se reduce la aspectul referențial şi descriptiv" (1994: 12).

Valențele "lucrative", active ale comunicării sînt remarcate practic de toți cercetătorii acestui fenomen social. Americanii P. Watzlawick, J.N. Beavin, D. Jackson, bunăoară, în studiul "Pragmatica comunicării umane" notează: "Comunicarea nu e numai transmiterea informației. Ea impune în același timp un comportament" (1971: 48). Claudia Canilli, la rîndul ei, concepe comunicarea ca instrument al relațiilor (1993: 15).

Comunicarea deci e abordată ca un proces informațional de conexiune interactivă. Aceasta înseamnă că transmiterea informației în cazul comunicării e bidirecțional (de la emitent la recipient şi viceversa), avînd impactul mutual. Caracteristicile fundamentale relevate lipsesc atunci cînd e vorba de informare. Aceasta e şi ea un proces de transmitere a cunoştințelor, ideilor, datelor care însă e unidirecțional (de la emitent spre recipient), neinteractiv. Actul comunicării e mult mai indicat cînd e vorba de stabilirea unor relații, iar cel al informării - cînd intenționăm să oferim o documentare fără a miza pe careva reacție.

Natura relațională reprezintă valoarea de prim ordin a comunicării. Această trăsătură însă nu e unica. Ea e secundată de o serie de altele, de asemenea, relevante. Cercetătorii în definițiile formulate, (numărul lor depăşeşte cifra de 120) abordează comunicarea ca proces a) de transmitere de resurse, b) de influență, c) de schimb de valori, d) de transmitere a informației, e) de împărtăşire a ideilor (Morcellini, Fatelli, 1995: 121-132).

Comunicarea penetrează, grație acestor facultăți, toate sferele de activitate umană - atît la scară individuală, cît şi la cea socială. În primul caz savanții constată existența comunicării extrapersonale (adică fără participarea omului, să zicem, între două maşini), intrapersonală (monologurile interne, reflecțiile omului etc.), interpersonale (între două şi mai multe persoane) (Watson, Hill, 1989: 39; Mascilli, Valenti, Mazzoli, 1995: 72). În cazul al doilea, adică la scară socială, distingem comunicarea publică ca element fundamental al tuturor proceselor din raporturile sociale care direct sau indirect comportă un dinamism efectiv informațional (Rovinetti, 1994: 62-63).

Precizările făcute sînt necesare pentru a explica motivele antrenării în activitatea comunicațională a instituțiilor de toate tipurile.

Comunicarea a constituit un atribut imanent al entității de acum în faza ei incipientă de constituire. Elocventă în acest sens pare concluzia lui Bernard Paulre făcută în articolul "Organizația între informare şi comunicare": "Fără papirus, deci fără informație, ar fi fost imposibilă crearea Imperiului Roman". Dincolo de acest fapt incontestabil, trebuie să recunoaştem că intensitatea şi dimensiunile comunicării în diverse epoci au fost diferite. Ele au sporit pe măsură ce creştea gradul de socializare a omului, iar entitățile sociale evoluau în sisteme deschise.

Comunicarea a început să fie practicată în mod sistematic de către instituții în anii 40-50 (Guilhaume, 1988: 305-310). Pînă atunci întreprinderile contau preponderent pe promovarea mărcii de firmă atît pe piață, cît şi în conştiința socială (Vorbim despre realitățile din țările cu o economie de piață. În cele cu o economie directivistă interesul față de comunicare a fost aproape de limita zero). Revista "La Correspondance de la Presse et de la Publicite" releva la 15 august 1986 că circa 70 la sută dintre întreprinderile franceze industriale, agricole şi din sfera serviciilor valorificau comunicarea instituțională. Savantul francez Pascale Weil, căutînd răspunsul la întrebarea de ce întreprinderea care, în firea lucrurilor, ar trebui doar să producă, încă şi vorbeşte, conchide: "Întreprinderea-producător a devenit de asemenea întreprindere-emițător". Ea, remarcă cercetătorul, formulează proiecte, enunța raționamentele activității sale, arborează semne de identificare, întocmeşte slogane etc. (1992: 21). Atare comportament a fost condiționat, pe de o parte, de tendința întreprinderii de a se poziționa mai

temeinic pe piață, iar pe de alta, de creşterea rolului social al opiniei publice în vizorul căreia s-a pomenit şi întreprinderea. În concluzie comunicarea trebuie considerată, aşa precum o face şi C. Regouby, "element vital al identității şi personalității întreprinderii" (1989: 63).

3.1. Definiția

În anii 50-60 şi, mai ales, în următoarele două decenii specialiştii în ştiințele comunicării au fundamentat teoretic profilarea unei ramuri noi a comunicării publice - a celei instituționale. Inițial, în literatura de specialitate fenomenul în cauză a fost fixat în mod diferit. În cea americană şi engleză au fost utilizați termenii "corporate communication" şi "organizational communication", în cea spaniolă - "comunicacion en las organizaciones", în italiană - "comunicazione aziendale", "comunicazione d impresa", în franceză - "communication des associations", în rusa - "comunicații v organizațiah". În ultimii ani tot mai frecvent e vehiculat termenul de "comunicare instituțională". Acesta exprimă, în viziunea noastră, cel mai exact conținutul fenomenului vizat.

În capitolul I am arătat că orice entitate în societatea informațională e un sistem deschis şi că el devine cîmpul fertil şi obiectiv pentru desfăşurarea activității comunicaționale. În virtutea preocupărilor de acest gen, orice întreprindere (productivă sau neproductivă), oricare alt organism evoluează în instituție. Comunicarea dezvoltată de ea e firesc să fie calificată drept instituțională. Multiplele definiții pun în evidență diferite dimensiuni ale comunicării instituționale. Reproducem unele dintre ele pentru a evidenția cele mai relevante trăsături ale fenomenului dat.

"Totalitatea inițiativelor de comunicare pe care întreprinderea le pune în acțiune pentru dezvoltarea în fața publicului preferat a notorietății sale şi pentru crearea şi amplificarea reputației sale pe piață... cu scopul de a influența atitudinea publicului şi a obține consensul" (Guidotti, 1994: 41)

"Relația culturală mobilizatoare şi interactivă între întreprindere şi cetățean" (Regouby, 1989: 57)

"Activitatea desfăşurată organic, profesional şi permanent care programează şi realizează servicii de informare capabile să satisfacă necesităţile specifice de a cunoaşte clar valoarea socială a întreprinderii" (Rolando, 1992: 42)

Acţiunile comunicaţionale "de modificare a comportamentului, atitudinii şi de aderare a publicului la o idee" (Weil, 1992: 25)

"Discursul instituţiilor (publice, private, asociate)... despre natura lor specifică, despre legitimitatea, principiile, personalitatea, proiectele, opţiunile, obiectivele, faptele, performanţele lor. E vorba de un discurs autocentrat (Sfez, vol. II, 1993: 1177)

"O nouă manieră de producţie informativă... pregătită de emiţătorul instituţional" (Davara, 1990:31)

"Procesul de conversiune a identităţii corporative în imagine corporativă" (Ind, 1992: 11)

"Comunicarea instituţională insistă asupra identităţii şi culturii întreprinderii... Obiectivul ei constă în construirea imaginii valorizante a firmei" (Abad, Compiegne, 1992: 28)

Reţinem din definiţiile citate următoarele caracteristici care determină chintesenţa comunicării instituţionale:

- activitate informaţională autocentrată programată şi permanentă;
- producţie informativă, serviciu de informare;
- promovare a valorii sociale a instituţiei, relaţionarea ei interactivă cu cetăţeanul, opinia publică;
- conversiune a identităţii în imaginea instituţională valorizantă;
- legitimare a notorietăţii instituţiei, a culturii şi personalităţii ei;
- modificare a comportamentului, atitudinii publicului.

Pornind de la aceste însemne distinctive, comunicarea instituţională

ar putea fi definită şi astfel:

Comunicarea instituţională reprezintă activitatea interactivă informaţională a entităţii sociale (companie, partid, societate culturală, comunitate confesională, departament de stat etc.), programată şi neintreruptă, direcţionată spre acreditarea complexă a acesteia la scară internă şi la cea externă, spre legitimarea personalităţii ei prin conversiunea identităţii în îmagine instituţională, precum şi spre obţinerea consensului cu opinia publică în baza vocaţiei sociale a instituţiei.

3.2. Obiectivele strategice

Activitatea comunicaţională instituţională este focalizată asupra a trei obiective strategice:

- existenţial;
- de identificare;
- de socializare (Guilhaume, 1988: 333).

Obiectivul existenţial rezidă în faptul că instituţia, realizînd acţiuni judicios rînduite de comunicare instituţională, creează premisele necesare de ordin legal-moral pentru funcţionarea ei eficientă. E vorba, întîi de toate, de implementarea culturii instituţionale (vezi capitolul următor), de crearea unui climat psihologic-profesional propice conlucrării subdiviziunilor ei, a personalului şi conducătorilor. În al doilea rînd, instituţia, îngrijindu-se de propria existenţă, tinde spre un confort în relaţiile cu partenerii, clienţii săi, cercurile legiferante care determină cadrul normativ (parlament, guvern, primărie etc.). Instituţia e interesată, de asemenea, în atitudinea de încuviinţare a activităţii sale din partea comunităţii unde funcţionează (municipiu, comună etc.). În cazurile enumerate instituţia comunică pentru a demonstra prestanţa sa economică, profesională, socială.

Obiectivul de identificare se impune, în special, în condiţiile de competiţie în care activează o instituţie sau alta. Poziţionarea fermă şi distinctă pe piaţă (de mărfuri, servicii, idei etc.) e posibilă doar în cazul profilării clare a propriei identităţi (această noţiune va fi examinată în capitalul următor).

Obiectivul de socializare presupune eforturile instituţiei de a demonstra opiniei publice utilitatea indubitabilă a activităţii sale, precum

şi de a se implementa în ţesutul general al societăţii în scopul acoperirii necesităţilor generale.

Obiectivele nominalizate dictează un anumnit comportament comunicaţional. Pascale Weil relevă în acest sens 4 tipuri de discursuri instituţionale (1992: 74):

1. Discursul de suveranitate (zic ceea ce sînt)

Laitmotivul acestei strategii constă în promovarea prestigiului şi vocaţiei instituţiei. Acţiunile de autoreprezentare se caracterizează prin dorinţa vizibilă de a releva virtuţile instituţiei. Atare spirit îşi găseşte oglindire concentrată în sloganurile comunicaţionale de tipul: "Firma X.: viitorul e în faţă", "Campania Y: marca de referinţă".

2. Discursul lucrativ (zic ceea ce fac sau cum o fac)

Tonalitatea comunicării instituţionale în acest caz e de natură descriptivă, explicativă a ceea ce face o instituţie cu scopul dezvăluirii valorii proprii. Asemenea modalitate e mult mai pertinentă şi mai atrăgătoare pentru public. Instituţia sugerează ceea ce afirmă în cazul discursului de suveranitate.

3. Discursul vocaţiei (zic pentru cine fac)

Instituţia, acceptînd asemenea strategie comunicaţională, plasează în prim-plan beneficiarul activităţii sale. Pedalînd avantajele ce i le oferă acestuia, ea atinge în egală măsură atît obiectivul existenţial, cît şi cel de socializare. Astfel, procedează, de exemplu, banca franceză "Credit National" care îşi lansează activitatea sub genericul "Mijloacele reuşitei voastre".

4. Discursul relaţiei (zic ce fac şi arăt cîştigul pe care-l capătă publicul)

Această strategie reprezintă aliajul celor precedente. Instituţia în cazul dat remarcă atît autoritatea, prestigiul său, cît şi beneficiul celui căruia îi este adresat mesajul. Acest comportament e estimat ca cel mai eficient şi avantajos atît pentru emitent, cît şi pentru recipientul mesajelor instituţionale. Esenţa acestui discurs îl desprindem din sloganele de tipul: "Societe Suisse: Rigoarea noastră asigură liniştea dvs.", "Concorde: Credinţa noastră e încrederea dvs".)

3.3 Paradigma comunicării instituţionale

În suportul teoretic al comunicării instituţionale punem concepţiile elaborate de Lasswell, Shannon şi Jakobson. Elementele de bază ale modelelor de comunicare propuse de ei la finele aa. 40 pot fi considerate valabile şi pentru paradigma comunicării instituţionale.

Formula Lasswell. Expertul nord-american în ştiinţele politice Harold D. Lasswell a elaborat în 1948 una dintre cele mai cunoscute teorii ale comunicării. El considera că pentru a descrie adecvat actul comunicaţional e necesar să se răspundă la următoarele întrebări: Cine spune? Ce spune? Prin ce canal? Cui i se transmite? Cu ce efect? Sensul fiecărei întrebări era următor:

Cine? Analiza obiectivelor comunicării.

Ce? Analiza formei şi a conţinutului mesajelor comunicate.

Prin ce canal? Alegerea mijlocului de comunicare.

Cui? Alegerea publicului indicat.

Efectul? Evaluarea rezultatelor comunicării.

Potrivit lui Laswell, emiţătorul (cine) întotdeauna are intenţia de a comunica, toate mesajele produc efect asupra receptorului (cui?), iar procesul comunicaţional e întotdeauna într-un singur sens (de la emiţător spre receptor) (Lasswell, Kaplan, 1969; Tarroni, 1972: 740). Dintre aceste considerente doar ultimul a fost respins ulterior: s-a demonstrat că actul de comunicare e bidirecţional.

Formula Shannon. Cercetătorii de la Bell Telephone Laboratory, Claude E. Shannon şi Worren Weaver au examinat comunicarea prin filiera tehnologiei de transmisiuni a mesajelor. În anul 1949 ei au propus în acest sens următorul model:

1. O sursă de informaţie care produce mesajele.
2. Un emiţător capabil să transforme mesajele în semnale adecvate pentru a putea fi transmise.
3. Un canal de transportare a semnalelor.
4. Un receptor care decodifică semnalul şi reconstituie mesajul original.
5. Asimilarea în final a mesajelor.

Shannon a abordat şi problematica zgomotului, fizic sau tehnologic,

adică barierele care pot perturba asimilarea mesajului. Reacția la mesaj, considera el, e indiciul eficienței procesului de comunicare (Shannon, Weaver, 1971).

Formula Jakobson. Reprezentantul şcolii lingvistice de la Praga Roman Jakobson arăta că în orice comunicare există 6 elemente fundamentale: emițătorul, mesajul, contextul de referință, canalul, codul, destinatarul.

Jakobson a relevat de asemenea cîteva niveluri distincte ale procesului comunicării:

a) nivelul social şi uman (comunicarea e stabilită de oameni, grupuri de oameni sau instituții);

b) nivelul extracomunicativ (atestă cui îi aparține ceea ce se comunică, adică realitatea);

c) nivelul tehnologic (actul transmiterii);

d) nivelul lingvistic (textele sau semnele din care e compus mesajul). (vezi: Tarroni, 1972: 754-755).

Proiectînd formulele Lasswell-Shannon-Jakobson asupra comunicării instituționale, obținem următoarea paradigmă:

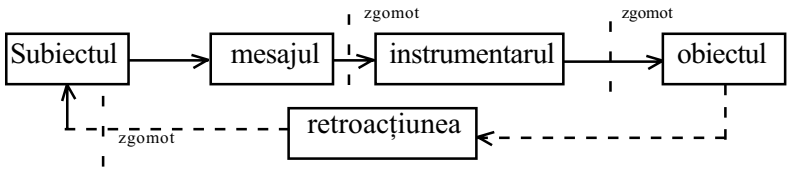


Fig. 1. Paradigma comunicării instituționale

3.3.1. Subiectul

Inițiator şi animator al comunicării instituționale e orice entitate socială ce dispune de trăsăturile distinctive ale instituției (firmă, concern, bancă, fundație etc.)

3.3.2.Mesajul instituțional

Mesajul instituțional întruchipează răspunsul la întrebarea lui Lasswell "ce spune" pe care îl oferă entitatea socială antrenată în procesul

comunicațional. Acest mesaj, opinează Christian Regouby, "exprimă valorile, ideologia şi misiunea întreprinderii" (1989: 57). Norberto Chaves precizează că mesajul generat de instituție poate fi materializat în producția propriu-zisă, în documentele ei fundamentale sau cele curente care sugerează "identitatea instituțională" (1988: 25). Emanuela Mora relevă că mesajul reclamă aprecierea finalității, a organizării şi funcționării instituționale (1995: 157).

Conchidem că **mesajul instituțional reprezintă discursul de autoreprezentare a propriei identități, inclusiv a filozofiei şi culturii sale spre a pune în evidență vocația socială a instituției.**

Mesajul instituțional poate însemna o acțiune distinctă singulară (să zicem, un articol în presă sau interviul radiofonic acordat de patronul instituției) sau o suită de acțiuni logic înfăptuite în spațiu, timp şi mod de codificare (de ex., un reportaj televizat, un raport despre activitate, o zi a "uşilor deschise" şi o acțiune de binefacere în totalitatea lor pot să fie integrate în albia unui singur laitmotiv).

Zilnic orice instituție generează zeci, iar uneori sute de mesaje. Sînt oare ele toate proprii comunicării instituționale? Alessandro Rovinetti dă un răspuns negativ. El le califică drept instituționale pe acelea care corespund următoarelor funcții:

- furnizează informație juridico-instituțională sau normativ-instituțională (legi, decrete, decizii, instrucțiuni, regulamente etc.);
- călăuzeşte activitaatea subdiviziunilor unei instituții influențînd motivațiile, atitudinile lor;
- modifică sau ameliorează comportament individual, de grup, social;
- stabileşte relații de înțelegere şi aprobare a activității instituției (1992: 59).

În practica curentă a comunicării instituționale este utilizată o gamă largă de mesaje. *Tipologizarea lor poate fi efectuată în baza următoarelor criterii: obiectivul, maniera, oportunitatea, forma de codificare, modul de distribuire.* În funcție de primul criteriu distingem cîteva tipuri de mesaje instituționale:

- **de familiarizare** (mesajul prin care se aduce la cunoştință notorietatea instituției sau prin care publicul este inițiat în careva chestiuni);

- **de identificare** (mesajul prin care se pune în evidenţă calităţile relevante ale instituţiei);
- **de clarificare** (mesajul care aruncă lumină asupra unor probleme controversate, mai ales, în perioada de criză sau în situaţia de conflict);
- **de rectificare** (mesajul care înlătură falsul, denigrarea, eroarea etc.);
- **de acţiune** (mesajul care revendică reacţia imediată).

Maniera întocmirii generează alte varietăţi de mesaje:
- **lejer** (mesajul în care obiectivul urmărit e doar sugerat);
- **forte** (finalitatea comunicării e promovată prin mesaj în mod făţiş);
- **inofensiv sau loial** (mesajul care nu contravine reprezentărilor pe care le are deja destinatarul despre instituţie);
- **expansiv sau agresiv** (mesajul care tinde să modifice reprezentările destinatarului despre instituţie contrar voinţei sau dorinţei acestuia).

Potrivit criteriului de oportunitate, mesajul instituţional poate fi divizat în:
- **preventiv** (mesajul anticipează comunicarea programată, avînd scopul de a tatona situaţia);
- **optimal** (mesajul e lansat în termenii temporali şi spaţiali cei mai potriviţi);
- **tardiv** (mesajul e difuzat după ce publicul şi-a făcut deja o reprezentare despre instituţie).

Comunicarea instituţională operează în mod prioritar cu **mesajul verbal, scris, vizual sau în codificare multimedială**. Trebuie luat în calcul şi faptul că produsul instituţiei prin calităţile lui este de asemenea purtătorul de cuvînt al celui care-l lansează pe piaţă. El poate fi considerat mesaj specific. În comunicarea instituţională însă acesta joacă un rol complementar.

Mesajele instituţionale pot fi distribuite în mod diferit. Prin filiera dată remarcăm de asemenea cîteva tipuri de mesaje:

intenţional (mesajul planificat, elaborat şi difuzat);

involuntar (mesajul accidental, neprogramat);

neformal (mesajul generat de grupările neformale din sînul sau din afara unei instituţii).

3.3.3. Instrumentarul

Instrumentarul constituie ansamblul de forme şi procedee prin care se pune în circuit mesajul. Distingem *instrumentele personale şi colective, directe şi mediatizate.*

Instrumentele care înfăptuiesc transmiterea şi recepţionarea mesajului instituţional în aceiaşi parametri de timp şi spaţiu, precum şi asigură contactul "pe viu" şi nemijlocit al subiectului şi obiectului comunicării sînt calificate drept personale şi directe.

Formele şi procedeele comunicării care au în vizor concomitent un număr mare de destinatari, iar mesjul ajunge la ei prinr-un anumit intermediar alcătuiesc instrumentarul colectiv şi mediatizat.

Cele mai frecvente instrumente personale şi directe ale comunicării instituţionale sînt: conversaţia, seminarul, şedinţa de producţie, întîlnirea de afaceri, negocierea, instruirea etc.

Instrumentarul personal şi mediatizat constă din telegramă, scrisoare, telefon etc.

Instrumentele colective şi directe includ conferinţa, discursul, expoziţia, prezentarea,evenimentele speciale (aniversarea instituţiei, sărbătorile oficiale sau ocazionale, ca de ex., al o sută miilea pasager), ziua "uşilor deschise" ş.a.

Instrumentele colective şi mediatizate înglobează teleconferinţa, buletinul informativ, broşura, catalogul, price-list, spotul publicitar, prospectul, pliantul, albumul, sigla, ecusonul, raportul despre activitate, panoul de anunţuri, foaia volantă etc.

Alejandro Antona Illanes oferă o altă clasificare a instrumentarului comunicării instituţionale. El îl divizează în trei grupuri: informativ, demonstrativ, de opinii. La primul sînt atribuite instrumentele orale (convorbirea tete-a-tete, cea telefonică, discursul, conferinţa, "masa

rotundă"), scrise (cartea, comunicatul de presă, scrisoarea circulară etc.). Grupul instrumentelor demonstrative include inaugurarea, aniversărea, expoziția, festivalul, vizita. Al treilea - inițiativa, plîngerea, reclamația, ancheta (1991: 75-76).

3.3.4. Mass media

Presa scrisă şi cea electronică tradițională, versiunea lor modernizată - InterNet-ul, exercită în contextul comunicării instituționale dubla funcție. Ele îndeplinesc rolul de mediator între instituție şi publicul acesteia, altfel spus, mediatizează difuzarea mesajului instituțional, deci constituie un instrument al comunicării. Mass media concomitent reprezintă auditoriul de contact pentru orice instituție. Aceasta urmează, aşadar, să-l ia în calculul comunicării instituționale în calitate de un public distinct. În prima ipostază mass media vor fi valorificate în calitate de purtător al reportajelor instituționale, inclusiv cu valențe lobby, al interviurilor de notorietate, al publicității, al articolelor promoționale etc. În cazul al doilea, instituția relaționează mass media revendicîndu-i bunăvoința, atitudinea favorabilă. Finalitatea acestor eforturi rezidă în angrenarea presei în proiectarea imaginii instituționale la marele public. Urmărind ambele obiective, instituția recurge la conferința de presă, briefing, convorbirea confidențială, excursia pentru jurnalişti, comunicatul de presă (press-release) etc.

Sam Black, unul dintre cei mai mari experți în materie, arată că relațiile între instituție şi mass media trebuie aşezate pe următoarele principii:

- bidirecționalitatea informației (instituția furnizează mesaje către mass media, din care, la rîndul său, extrage informație despre modul în care este apreciată activitatea sa socială);

- paritatea (instituția şi mass media sînt parteneri egali);

- încrederea (instituția poate cultiva încrederea mass media în cazul cînd manifestă transparența activității instituționale);

- posibilitatea de a verifica autenticitatea informației instituționale (Black, 1994: 109).

3.3.5. Obiectul

Vectorul comunicării instituționale e orientat atît în interiorul, cît şi în exteriorul instituției.

Obiectul de ordin intern al comunicării îl constituie, întîi de toate,

personalul instituției. Orice entitate socială e o grupare de oameni. Instituția e interesată din punctul de vedere al bunei sale funcționări să fortifice relațiile cu personalul, să-l aibă aliat. Aşa ceva se întîmplă cînd acesta e bine informat, i se solicită spiritul participativ în viața instituțională. Atmosfera calmă, mobilizatoare, reconfortantă sporeşte sentimentele de mîndrie şi devotament ale angajaților față de instituție. Toate acestea îi fac mesageri ai reputației instituției.

Instituția ca sistem social înglobează mai multe **subsisteme.** Acestea reprezintă un alt obiect intern al comunicării instituționale.

Obiectul extern al comunicării instituționale e destul de variat. Cercetătorul spaniol Luis Angel Sanz de la Tajada îl clasifică în 5 grupuri mari:

- ambianța imediată a instituției (clienții, consumatorii, furnizorii);

- organizațiile sociale (partidele, organizațiile obşteşti, mass media etc.);

- puterea şi autoritățile locale;

- auditoriile de contact (băncile, inspecțiile fiscale, organele financiare, creditare, de asigurare etc.);

- publicul comunitar (municipal, de ex.) **şi general** (societatea în întregime sau lumea externă) (Sanz de la Tajada, 1994: 118).

3.3.6. Zgomotul

Zgomotul (sau rumoarea) constituie impedimentul ce comportă pericolul periclitării actului de codificare şi asimilare a mesajului instituțional, precum şi de recoltare a retroacțiunii. Desluşim două tipuri de zgomot: intern şi extern.

Zgomotul intern reflectă barierele pe care le creează însuşi mesajul şi care diminuează sau anihilează perceperea lui de către public. La acestea se referă conținutul ambiguu, codificarea inadecvată, lipsa de atractivitate şi originalitate, neglijarea particularităților destinatarului în procesul elaborării mesajului.

Pentru a evita piedicile enumerate, se recomandă respectarea regulilor de elaborare a mesajului, reguli care vizează aspectele lui informativ, afectiv şi comportamental. Există cîteva modele de reguli (Ortega, 1997: 62-67). Ele au fost elaborate pentru textele publicitare, dar care, în opinia noastră, sînt valabile şi în cazul mesajului instituțional în general.

1. A.I.D.A. e cel mai vechi model. El a fost elaborat în 1920.

Orice mesaj, potrivit acestui model, trebuie să capteze atenția (A), să suscite interesul (I), să formeze dorința (D) şi să conducă la acțiune (A).

2. D.A.G.M.A.R. Acest model a fost propus de Russell H. Coley în anul 1961 în cartea "Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results" ("Definirea misiunii publicității şi cuantumizarea rezultatelor publicității"). D.A.G.M.A.R. e abrevierea denumirii în limba engleză a acestei lucrări. Potrivit lui Coley, orice text trebuie să căpteze atenția (A), să fie clar (C), să convingă (C) şi să îndemne spre acțiune (A). Aceste cerințe sînt fixate în formula A.C.C.A.

3. Modelul Lavidge-Steiner e de dată recentă (1991). Autorii lui, Robert Lavidge şi Gary Steiner, eşalonează regulile la care ne referim în şase etape. Mesajul trebuie să pună în evidență notorietatea instituției (1) şi să ofere cunoştințe noi (2), să sugereze aprecierea (3) şi să favorizeze preferințele (4), să convingă (5) şi să stimuleze comportamentul favorabil (6).

Zgomotul extern fixează obstacolele pe care le întîlneşte mesajul instituțional din momentul difuzării şi pînă în faza asimilării lui de destinatar. Acestea pot fi:

- alegerea nepotrivită a instrumentarului comunicațional;
- mentalitatea refractară a destinatarului, prejudiciile sau stereotipurile lui în gîndire şi conduită;
- selectarea nereuşită a publicului şi deci disonanța între natura mesajului şi particularitățile auditoriului etc.

Înlăturarea deplină sau minimalizarea influențelor negative ale zgomotelor reprezintă o condiție de rentabilizare a procesului comunicațional.

3.3.7. Efectul retroactiv

Efectul retroactiv sau retroacțiunea comunicării instituționale e desemnat în literatura de specialitate prin termenul *feedback.*

Literalmente feedback semnifică informația în retur. Folosit în cibernetică, el e definit ca "semnal care permite de a controla şi de a regula o operație atunci cînd se derulează" (Abad, Compiegne, 1992: 47). În comunicare el fixează ansamblul de semne care evidențiază

rezultatul perceperii unui mesaj (Canfield, 1960: 531; Winkin, 1996: 29). E o reacție inversă, verbală sau nonverbală, care pleacă de la receptor (obiect) şi e orientat spre emițător (subiect).

Feedback-ul sau efectul retroactiv încheie paradigma comunicării instituționale. El semnifică natura ei interactivă sau transmiterea informației în dublul sens.

Recoltarea efectului retroactiv are o semnificație mare pentru derularea următorului ciclu comunicațional. De el se ține cont în perfecționarea mesajului, alegerea instrumentarului şi precizarea publicului.

Efectul retroactiv se contabilizează prin metoda observărilor şi a sondajelor sociologice ce au în vizor motivațiile, atitudinile şi comportamentul publicului de referință. Feedback-ul încheie şi concomitent începe comunicarea instituțională în conformitate cu paradigma descrisă.

În capitolele următoare algoritmul comunicării instituționale va fi concretizat în funcție de tipologia acestui proces.

3.4. Circuitul logic al comunicării instituționale

Comunicarea instituțională ca proces bidirecțional continuu şi simultan de activitate informațională cuprinde în circuitul logic *patru etape* distincte:

1) investigarea (identificarea poziției instituției pe piata socială prin cercetările de marketing social, determinarea efectelor comunicării instituționale anterioare, relevarea obiectivelor strategice, stabilirea dimensiunilor de bază ale identității instituționale);

2) programarea (întocmirea grilei de acțiuni, plasate în timp şi spațiu, prin aplicarea gamei depline tipologice a comunicării instituționale, elaborarea programelor preventive, curente şi de perspectivă, planificarea bugetară);

3) comunicarea (realizarea proiectelor);

4) verificarea eficienței comunicării sau a efectului retroactiv global (Rivoltella, 1995: 94-99).

3.5. Rigorile comunicării instituționale

Practica curentă din domeniul comunicării instituționale relevă o serie de rigori ale acestui proces care trebuie respectate: veridicitatea, transparența, continuitatea, sinceritatea, credibilitatea, caracterul diferențiat.

Veridicitatea în comunicarea instituțională semnifică operarea doar cu fapte ce corespund realității. Exagerarea prestanței sociale, a calităților sau a virtuților instituției, punerea în circuit a unei informații false ne poate juca festa în cele din urmă: adevărul oricum iese la suprafață. Imaginea denaturată cultivată eventual poate aduce mari prejudicii instituției.

Transparența presupune că instituția, indiferent de sectorul de activitate, va tinde să fie o entitate deschisă către publicul său, atît cel intern, cît şi cel extern. Dosirea unor aspecte ale funcționării sale subminează autoritatea instituției, trezeşte suspiciuni, provoacă acuzări în dorința de a se deplasa de sub controlul social, în nerespectarea dreptului omului de a fi informat în mod deplin.

Continuitatea dictează desfăşurarea neîntreruptă a comunicării instituționale. Acest proces devine neeficient în cazul recurgerii sporadice la acțiunile ce au drept scop validarea socială a instituției, iar imaginea va fi fragmentară, dispersată. Efectul politic, economic, social (în funcție de tipul instituției) va întîrzia să fie palpabil, fapt care va genera atitudinea refractară față de comunicarea instituțională şi transformarea instituției într-un sistem închis.

Comunicarea instituțională urmează să se distingă prin **sinceritate** atît din partea executorilor direcți ai acestei activități, cît şi din partea instituției în întregime. Mesajul, structura, tonalitatea comunicării instituționale trebuie să emane voința amiabilă de a căpăta mandatul opiniei publice pentru munca efectuată. Atare mod de concepere a comunicării instituționale îi va imprima doza necesară de **credibilitate**. În lipsa acesteia publicul va interpreta eforturile comunicaționale ale instituției ca o tentativă de a manipula opinia publică, de a o induce în eroare. Credibilitatea înseamnă conştientizarea de către subiectul şi obiectul comunicării instituționale a necesității vitale pentru ambele părți

de a se afla în relații profitabile.

Caracterul diferențiat stabileşte abordarea selectivă a resurselor comunicaționale în funcție de auditoriul căruia ne adresăm. Diferențierea procesului comunicațional nu înseamnă deloc canalizarea diferitelor fluxuri informaționale. Aceasta prescrie doar alegerea optimală a instrumentarului de comunicare.

Comunicarea instituțională revendică respectarea în egală măsură a demnității emitentului şi a recipientului, a societății în întregime.

3.6. Funcțiile comunicării instituționale

Funcțiile comunicării instituționale derivă din cele ale comunicării publice. Acestea, potrivit lui Harold Lasswell, rezidă în controlul mediului, corelarea părților societății şi transmiterea patrimoniului social de la o generație la alta (vezi: Tarroni, 1972: 739; Meril, Lee, Friedlander, 1992: 106).

Savanții preocupați de problemele comunicării instituționale au interpretat aceste considerente în mod diferit. Astfel, Lucien Sfez consideră drept funcții ale comunicării instituționale identificarea şi poziționarea instituției pe piață, legitimarea activității, ameliorarea înțelegerii şi amplificarea rezonanței ei sociale, mobilizarea salariaților şi valorizarea oportunității serviciilor oferite de instituție (Sfez,1993: 1180).

Pascale Weil oferă o altă abordare care, în viziunea noastră, fixează mai precis misiunile comunicării instituționale:

- propune o reprezentare unitară a instituției;
- leagă plenar individul de dezvoltarea instituției;
- transformă protagoniştii unui război în aliați;
- are efect conciliant;
- crează limbajul comunicării;
- canalizează diversitățile în albia conceptuală a întreprinderii;
- vitalizează şi dezvoltă cultura întreprinderii (Weil, 1992: 125).

3.7. Însemnele comunicării instituționale

Comunicarea instituțională, în opinia Annie Bartoli, dispune de un set de caracteristici:

finalitate (ea urmează să se desfăşoare conform unui plan şi unor obiective);

multidirecționalitate (internă-externă, transversală, orizontală,verticală);

instrumentalizare (adică să utilizeze metode, dispozitive, indicatori selectați în funcție de obiective);

adaptabilitate la sistemul de informare administrat, precum şi la necesitățile specifice ale instituției;

flexibilitate pentru a crea structuri ce ar favoriza comunicarea instituțională şi ar integra-o pe cea neformală (Bartoli, 1990: 127).

Aceste caracteristici, susține Bartoli, derivă din trăsăturile organizației-emițător sau, cum o denumim noi, ale instituției care e deschisă şi interactivă în calitate de emitent şi recipient în comunicarea cu mediul extern, adică e în unison cu dezvoltarea procesului comunicațional; flexibilă pentru a permite dozarea potrivită a comunicării atît formale, cît şi neformale; responsabilă pentru a evita influența artificială prin reținerea informației; energică pentru a crea propriile metode de comunicare şi are o finalitate clară pentru a proporționa filonul conducător al comunicării formale (ibidem: 1990: 126).

3.8. Organigrama comunicării instituționale

Organigrama comunicării instituționale se afla abia în faza elaborării. Există cel puțin două explicații ale acestui fapt. Prima ar consta în aceea că ramura comunicațională examinată e de dată recentă. A doua - instituțiile, în virtutea tradiționalismului, comunică făcînd uz de structurile create anterior: oficiile relații cu publicul, serviciile marketing, alteori birourile de presă.

Fără a exagera importanța unei organigrame distincte, menționăm că în lipsa acesteia multe filiere ale comunicării instituționale rămîn nevalorificate sau ele sînt aplicate în mod sporadic, la discreția şi

înțelegerea conducătorului acestui sector. Organigrama, bine întocmită, poate, dimpotrivă, să dimensioneze comunicarea instituțională, să asigure o corelare mai exactă a componentelor şi a sectoarelor ei. Ea ar putea servi drept premisă organizațională pentru desfăşurarea comunicării instituționale globale sau complexe în favoarea căreia optează mulți practicieni şi teoreticieni (vezi cap. 10).

Modelarea structurii organizaționale a comunicării instituționale devine deci oportună. În mod firesc, la baza ei trebuie pusă experiența de profil deja acumulată. Prețioase în acest sens sînt principiile propuse încă în anii 60 de profesorul italian Piero Arnaldi pentru oficiile de relații cu publicul (R.P.) (1966: 155-160).

Potrivit lui Arnaldi, conducătorul oficiului R.P. e privat de funcții directiviste (spre deosebire de serviciul tehnic, de administrare etc.). Acest oficiu e executorul misiunilor delegate de patron (consiliul director) al instituției. Şeful oficiului se supune direct acestuia. Atare ierarhizare e absolut indicată şi în cazul comunicării instituționale. Şeful structurii ei organizaționale execută strategia managerială, de afaceri, informațională elaborată cu concursul lui şi aprobată de către şefii instituției.

Organigrama oficiului R.P., considera Arnaldi, trebuie să reflecte distinct 4 etape în desfăşurarea acestei activități:

1) investigația sau ceea ce americanii denumesc "recoltarea de fapte" (acest sector e responsabil de studierea necesităților comunicării instituționale, a opiniei publice, a ambianței instituției etc.);

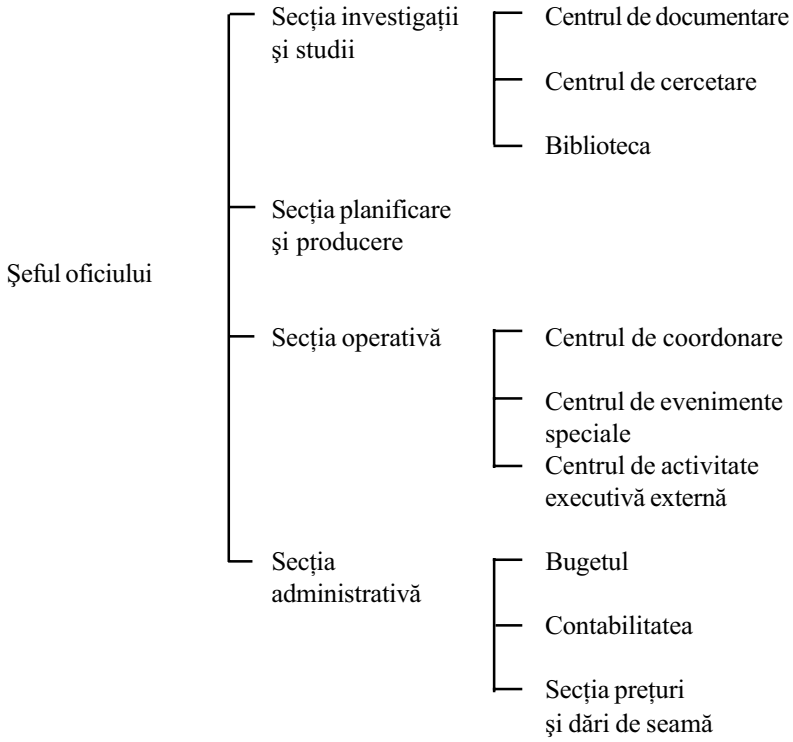
2) interpretarea faptelor obținute şi elaborarea strategiei, tacticii de desfăşurare a comunicării instituționale;

3) acțiunile operative de implementare a elaborărilor efectuate;

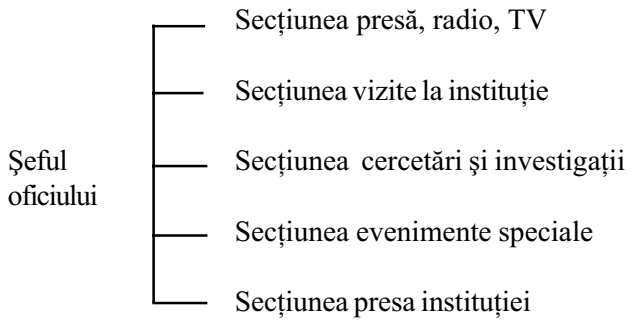
4) contabilitatea şi administrarea modului de utilizare a resurselor financiare disponibile.

Considerăm că aceste sectoare cu precizările de rigoare sînt oportune şi pentru comunicarea instituțională. E vorba, mai întîi de toate, de necesitatea de a reflecta în organigramă caracterul multisectorial al comunicării instituționale (relații cu publicull, publicitate, activitatea promoțională, lobby etc.). În al doilea rînd, se impune şi crearea unui serviciu de evaluare a comunicării instituționale (funcțiile acestea ar putea fi atribuite oficiului de investigații).

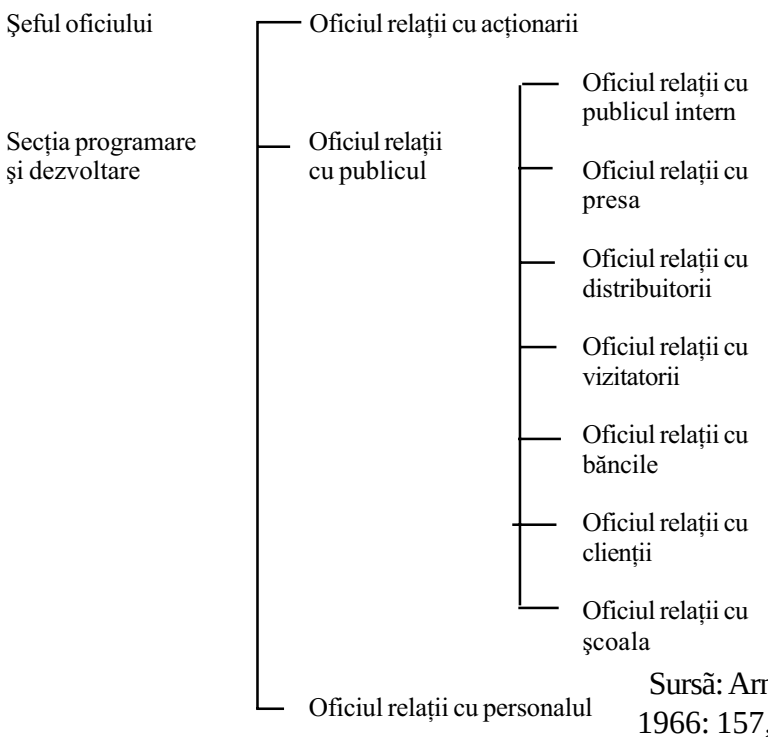
Structuralizarea oficiului R.P., după Arnaldi, poate fi efectuată în baza cîtorva criterii. Oficiul fondat conform criteriului funcțional are următoarea organigramă:



Dacă punem la bază un alt criteriu-materia de activitate, oficiul relații cu publicul se structuralizează astfel:



Oficiul relații cu publicul poate fi organizat avînd drept criteriu şi auditoriul cărui ne adresăm:



Sursã: Arnaldi, 1966: 157, 159

Un model organizațional mai recent (anii 80) a fost propus de americanii Herbert şi Peter Lloyd. În vizorul lor se află acelaşi sector comunicațional, ca şi la Arnaldi - relațiile cu publicul, înterpretarea lui însă e prezentată întru-un țesut mai larg. Oficiul R.P., după Herbert şi Peter Lioyd, se află în subordinea directă a Corporate Affairs Manager care şi determina politica relațiilor cu publicul. Oficiul constă din următoarele subdiviziuni:

- serviciul relații cu publicul;
- oficiul manager publicitar;
- direcția presă;
- oficiul informații;
- direcția audiovizualului;
- manager pentru expoziții (Lloyd, 1987: 32)

În ultimul timp un şir de instituții din străinătate îşi modifică structurile informaționale, adaptîndu-le la parametrii comunicării instituționale. Vom ilustra această tendință pe exemplu British Oxygen Company. Deşi subdiviziunea de profil a acesteia nu conține în titulatură noțiunea de comunicare instituțională, ea integrează în acelaşi țesut organizațional relațiile cu publicul, marketingul, activitatea publicitară şi comunicarea internă (Lloyd, 1987: 47).

În consens cu această tendință, justificată pe deplin, *comunicarea instituțională poate să aibă următoarea organigramă:*

Managerul. El se află în subordinea conducătorului instituției şi efectuează coordonarea întregii activități de profil, gestionează resursele financiare alocate, elaborează strategii în baza investigațiilor de marketing şi organizează evaluarea acțiunilor întreprinse.

Oficiul comunicare internă e subdiviziunea focalizată asupra relaționării părților instituției, asupra creării climatului propice pentru buna lor funcționare.

Oficiul relații cu publicul desfăşoară acțiuni menite să conducă la conversiunea identității în imaginea instituțională în conştiința publicului extern larg.

Managerul lobby stabileşte legături cu centrele legiferante.

Oficiul Publicitate care poate integra alături de experții în publicitate şi specialişti în marketingul direct şi activitatea promoțională desfăşoară comunicarea comercială.

Oficiul comunicare internațională are în obiectiv poziționarea instituției pe piața mondială.

Oficiul relații cu mass media asigură conectările instituției şi ale subdiviziunilor ei cu presa, radioteleviziunea, la Internet. Acest serviciu acoperă ofertele celorlaltor structuri ale comunicării instituționale.

IV. IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ

Expertul francez în estetica cinematografică Jacques Aumont consideră că am intrat "în civilizația imaginii" (1992: 14). Justețea acestei teze e confirmată, în particular, de comunicarea instituțională a cărei finalitate constă în cultivarea imaginii instituționale.

Cuvîntul "imagine" e de origine latină. Imago-iuis semnifică imagine, reprezentare, portretul cuiva. Grecescul "eikon" are acelaşi sens de imagine sau portret. De la el provin cuvintele iconografie, iconocitate, iconic. În procesul evoluției cuvîntul "imagine" a căpătat conotații semantice noi. Dicționarul limbii române contemporane, de exemplu, fixează trei sensuri, printre care şi "reflectarea unui obiect în conştiință sub forma unei senzații, percepții sau reprezentări" (Breban, 1980: 262). Dicționarul limbii engleze Random Hause indică 13 semnificații ale aceluiaşi cuvînt: reprezentare mentală, idee, concepție, simbol, emblemă, formă, aparență, copie, contrafigură etc.

Polisemantismul cuvîntului "imagine" a fost motivul care i-a îndemnat pe unii cercetători să renunțe la utilizarea lui în cîmpul comunicațional. Astfel, Edward Bernays, patriarhul ştiinței despre relațiile cu publicul, în 1977 s-a pronunțat pentru eliminarea cuvîntului "imagine" din arsenalul terminologic al comunicării. El pleda pentru utilizarea unor cuvinte clare de către toți acei care determină climatul de opinii în societatea democrată (Bernays, 1990: 119). Oricum, în anii 80-90 au fost editate mai multe studii care argumentează oportunitatea utilizării anume a acestui cuvînt în desemnarea finalității comunicării instituționale.

4.1. Factorii de bază ai imaginii instituționale

Imaginea instituțională este rezultanta unei serii de factori, obiectivi şi subiectivi, interdependenți care, în cele din urmă, conduc la proiectarea

şi cultivarea acesteia. Potrivit lui Luis Angel Sanz de la Tajada, aceşti factori sînt identitatea (ce este instituţia) şi comunicarea (ce zice instituţia că este) (1992: 42). Un alt investigator al imaginii instituţionale, Norberto Chaves relevă încă unul - realitatea instituţională. Spectrul factorilor ar putea fi nuanţat punînd în evidenţă cultura pe care Tajada o examinează în contextul realităţii instituţionale. Aceşti factori sînt categorii ale aceluiaşi fenomen - instituţia (să nu uităm de proprietatea ei imanentă de a comunica). Fiecare dintre ei se bucură de o anumită autonomie şi în acelaşi timp interacţionează în mod consecutiv şi anume: realitatea instituţională → cultura instituţională → identitatea instituţională→ comunicarea instituţională. Încheie acest circuit imaginea instituţională.

4.1.1. Realitatea instituţională

Realitatea instituţională e dimensiunea obiectivă a instituţiei, un factor ce acţionează în afara conştiinţei umane. Ea, potrivit lui Chaves, înglobează circumstanţele şi condiţiile obiective în care funcţionează instituţia (1988: 23). La acestea se referă cadrul legal şi ambianţa socio-economică, politică, demografică, tehnico-ştiinţifică, culturală de forţa majoră. Realitatea instituţională mai e determinată de structura organizaţională a instituţiei, infrastructura ei. Dimensiunile enumerate, considera Chaves, reprezintă nu numai " o stare", ci şi "un proces". În felul acesta am fost atenţionaţi asupra caracterului evolutiv, schimbător, asupra dinamismului realităţii instituţionale.

4.1.2. Cultura instituţională

Revista din San Francisco *Communication World* (1996/1997, December - January, vol.14, nr.1, p.12), efectuînd un sondaj sociologic în subiectul pe care-l examinăm, a constatat că 65 la sută din respondenţii americani înţeleg cultura instituţională drept "etosul companiei", adică ansamblul trăsăturilor morale sau moralitatea ei.

Interpretările ştiinţifice ale acestui fenomen diferă puţin de modul în care el este perceput de publicul larg. Astfel, Pier Luigi Amietta notează: "Cultura instituţională cuprinde modelele de comportament, competenţele distincte (know how) şi valorile unui organism social" (1995: 21). Cultura instituţională, remarcă Sanz de la Tajada, constituie totalitatea valorilor

materiale, profesionale şi morale create şi promovate de o instituţie. Ea trebuie considerată drept parte integrantă a instituţiei şi este un produs al experienţei ei (1994: 29).

Cultura instituţiei încorporează mai multe elemente. Savanţii le ierarhizează în mod diferit. Americanul Gari J. Kreps în lucrarea *Organizational Comunication* (1992: 128-129) le relevă pe patru, în opinia lui, cele mai semnificative: valorile (filozofia, credinţele care călăuzesc activitatea zilnică a întreprinderii), eroii (personele reprezentative ale ei), ritualurile de celebrare şi fortificare a acestor valori şi eroi, canalurile comunicării (de imlementare a valorilor vizate). Antonio Lucas Marin indică următoarele componente ale culturii instituţionale: a) cunoştinţele obiective despre realitatea organizaţiei; b) codurile simbolice ale instituţieil c) ideile despre viaţa, modul de acţionare a instituţiei; d) totalitatea valorilor, aspiraţiilor, normelor, sancţiunilor în vigoare (1997: 73).

Cultura instituţională este structuralizată de Luis Angel Sanz de la Tajada mai nuanţat. În viziunea lui ea cuprinde:

filozofia - codul de norme care ghidează zi de zi întreprinderea;

valorile adoptate care se exteriorizează în termenii de identitate (onestitate, echitate etc.);

climatul determinat de natura relaţiilor dintre membrii instituţiei şi publicul extern;

normele care prescriu caracterul relaţiilor între dirigenţi şi subalterni;

regulile de joc ce vizează sistemul de avansări acceptat de membrii instituţiei;

comportamentul care include limbajul şi ritualurile salariaţilor.

Dimensiuni suplimentare îi conferă culturii instituţionale un alt cercetător spaniol, Luis Solano Fleta. Acesta determină principiile culturale ale instituţiei în funcţie de publicul ei. Astfel, în relaţiile cu acţionarii instituţia va asigura securitatea, rentabilitatea, informarea adecvată şi oportună. Funcţionarii săi vor fi instruiţi în mod continuu, vor avea condiţii egale de afirmare a capacităţilor etc. Clienţilor li se vor satisface necesităţile, li se va oferi informaţia necesară. Furnizorilor li se va asigura competitivitatea cinstită şi reducerea dependenţei. Opinia publică va fi tratată cu sensibilitate. Instituţia se va îngriji de progresele sociale şi ecologice, va crea noi locuri de muncă etc. (Solano, 1995: 35-37).

Matsushita Electric Company (Japonia) îşi exprimă astfel filozofia:

"Principiul nostru fundamental constă în recunoaşterea responsabilităţii în cîmpul industriei, în favorizarea progresului, în promovarea bunăstării societăţii şi a funcţionarilor pentru dezvoltarea ulterioară a culturii mondiale". Acest crez este însoţit de un set de valori spirituale la care se raliază instituţia: servirea naţiunii prin întreprindere; corectitudinea; armonia şi cooperarea; lupta continuă pentru un bine mai mare; amabilitatea şi blîndeţea; adaptabilitatea şi perfecţionarea; gratitudinea.

Recunoscutul specialist în teoria organizaţiilor din Toronto, Gareth Morgan, din studiul căruia am reprodus rîndurile de mai sus, comentează astfel filozofia Matsushita Electric Company: "Pentru noi pare straniu, dar în fiecare dimineaţă la ora opt 87000 de angajaţi recită acest cod şi astfel se simt parte a comunităţii" (Morgan, 1989: 141).

Realitatea şi cultură instituţională sînt fenomene din exteriorul conştiinţei umane. Ele reprezintă cheia înţelegerii identităţii instituţionale.

4.1.3. Identitatea instituţională

Omul tinde să fie o personalitate distinctă şi în acest scop se autoreprezintă în dimensiunile sale relevante. Ceva similar se întîmplă şi atunci cînd e vorba de instituţie. Într-un caz avem de a face cu identitatea individuală, în al doilea - cu cea instituţională.

Identitatea a cărui generator e instituţia semnifică:

- modul de prezentare formală a unei întreprinderi (Green,1995: 132);

- autoperceperea instituţiei (Ind, 1992: 3);

- ansamblul tuturor formelor în care o companie a decis să se identifice în faţa publicului (Bernstein, 1988: 92)

Într-o formulă mai desfăşurată identitatea instituţională a fost definită de Norberto Chaves. El scrie: **"Identitatea instituţională reprezintă totalitatea atributelor proprii unei instituţii... un sistem de semne identificatorii. Această totalitate de atribute formează un discurs - discursul de identitate - care se desfăşoară în cadrul instituţiei la fel ca şi identitatea personală în sînul individului. Instituţia în procesul activităţii curente, de bază, şi al dialogului permanent**

cu interlocutorii săi va genera forma de autoreprezentare" (Chaves, 1988: 20,24).

Identitatea instituţională se concretizează în două tipuri de trăsături specifice: fizice şi culturale. Cele fizice încorporează elementele iconice-vizuale (marca, logotipul), cele culturale înglobează elementele profunde despre propria esenţă şi valorile instituţiei. Pornind de la aceste considerente, Sanz de la Tajada relevă o **gamă tipologică largă a identităţii instituţionale:**

axiologică (caracteristicile etice şi morale ale instituţiei, precum şi cele profesionale);

socială (trăsăturile ce articulează locul şi responsabilitatea socială a instituţiei);

pragmatică (fixează serviciile prestate de instituţie remarcîndu-se utilitatea lor pentru clienţii săi);

administrativă (calităţile ce ţin de relaţiile ierarhice din cadrul instituţiei);

marketologică (arată potenţialul şi competitivitatea instituţiei pe piaţă);

tehnică (calitatea bunurilor oferite);

economică şi financiară (date despre solvabilitatea instituţiei şi alte aspecte de natură economică) (1994: 53-54).

Identitatea instituţională, după cum vedem, e un fenomen multidimensional. Autoreprezentarea prin toate filierele relevate îi asigură instituţiei posibilităţi vaste de a înfăptui acţiuni identificatori în situaţii curente şi de perspectivă, interne şi externe.

Proiectîndu-şi identitatea, instituţia poate recurge la strategii diferite: monolitică, de sprijin şi de marcă (Olins,1991: 88-123).

Strategia monolitică presupune că instituţia aplică un stil unic de autoreprezentare pentru toate situaţiile. Acest comportament l-au acceptat, de exemplu, BMW, IBM**.**

Strategia de sprijin prescrie că instituţia, cuprinzînd subdiviziuni relativ autonome mari, poate dispune de însemne identificatorii atît comune, cît şi speciale pentru fiecare subsistem. Astfel procedează, bunăoară, General Motors, Pontiac, Buick etc.

Strategia de marcă înseamnă că instituţia utilizează o serie de mărci distincte pentru fiecare marfă, toate fiind respectate în societate. De

exemplu, firma Midland (SUA) produce mobilier, instrumente medicale, cuțite - toate purtînd însemne specifice.

4.1.3.1. Elementele de bază ale identității instituționale

Timp îndelungat identitatea instituțională era interpretată în exclusivitate ca marca întreprinderii. În prezent acest mod de tratare a fost depăşit. Identitatea instituțională e abordată ca un fenomen complex şi multidimensional. Brazilianul Roberto Simoes Porto arată în context că identitatea cuprinde logotipul, marca, materialul explicativ, prezentarea vizuală a instituției, edificiile, uniforma, design-ul transportului (1993: 117). Joan Costa, cercetătorul de la Barcelona, consideră că identitatea instituțională cuprinde marca, logotipul, simbolica grafică, stilul cromatic, patrimoniul cultural, arhitectura corporativă, indicatorii obiectivi ai etosului întreprinderii (1992: 26-75).

Să detalizăm cîteva elemente ale identității instituționale.

Marca ca "semn care serveşte pentru a distinge bunurile sau serviciile unei întreprinderi în raport cu cele ale concurenților" (Abad, Compiegne, 1992: 67) e cunoscută din sec. al XIX-lea. În 1886 a fost elaborată marca Coca Cola, în 1898 - Pepsi, 1900 - Mercedes Benz, Ford etc.

Cercetătorul imaginii de marcă, spaniolul Rodrigo L. Alonso, tipologizează marca în felul următor:

simbolul (marca nonverbală);

logotipul (marca verbală);

logosimbolul (marca verbală + nonverbală) (1993: 54)

Logotipul (din greacă logos - discurs, tuptein - marcare) ca reprezentare grafică a unei mărci, constituie un mijloc eficient pentru orice instituție de a-şi dezvolta notorietatea. Logotipurile sînt de două feluri: logotip-nume şi logotip-siglă. Primul fixează marca prin mijloace preponderent tipografice (NIKON, CANON,PHILIPS). La cel de-al doilea tip se referă simbolurile abstracte sau descriptive (de exemplu, leul reprezintă firma Peugeot).

Marca-simbol, logotipul, logosimbolul trebuie să reziste la următoarele exigențe:să trezească o asociație pozitivă;să fie uşor de identificat;să conțină suficientă, fără exagerare, abstractizare;să conserveze toate elementele în caz că e executat monocolor;să fie simple şi sugestive;să

fie compacte;să se distingă prin direcționalitate (Aguadero, 1993: 133).

Identitatea cromatică. Fiecare instituție se identifică de asemenea prin gama cromatică de care face uz. Specialiştii în materie au stabilit ca fiecare culoare are o anumită conotație psihologică, o semnificație deosebită: **roşul** - sugerează entuziasmul, pasiunea, violența; **oranjul** - puterea, stimulativitatea; **galbenul** - vitalitatea; **verdele** - naturalețea; **azuriul** - liniştea, profunzimea; **violetul** - fantezia, femininătatea; **griul** - echilibrul, eleganța; **negrul** - capătă semnificațiea culorii pe care o secundează.

Alonso recomandă ca identitatea cromatică a instituției să fie realizată în cel mult două culori. Îmbinarea lor optimală e următoarea:negru + alb; negru + galben;roşu + alb;albu + roşu;verde + alb;galben + negru;alb + azuriu;alb + verde;roşu + galben;azuriu + alb;verde + roşu (Alonso, 1993: 48).

Marca în totalitatea ei tipologică împreună cu spectrul cromatic constituie identitatea vizuală a instituției (În unele surse este folosit termenul "fenotipul fizic"). Multe structuri sociale pun preț doar pe aceste aspecte ale identității instituționale neglijînd fenotipul cultural sau etosul instituției. Acesta însă e factorul decisiv al proiectării în conştiința socială a imaginii de lungă durată.

În concluzie notăm: identitatea provine din interiorul instituției şi este modelată de aceasta. Ea este servită opiniei publice prin intermediul comunicării instituționale.

4.1.4. Comunicarea instituțională

Comunicarea instituțională poate fi calificată drept cureaua de transmisie ce leagă instituția care-şi promovează identitatea cu publicul ce urmează să-şi creeze o imagine distinctă despre ea. Esența şi caracteristicile comunicării instituționale au fost detaliate în capitolul III al prezentei lucrări. Aici vom face doar două completări.

Ce este (1) şi ce se doreşte să se creadă că e subiectul social (2), ce trebuie să fie (3) şi ce vrea să se creadă că trebuie să fie (4) - spre aceste patru obiective e orientată comunicarea instituțională.

Unii cercetători consideră că odată ce comunicarea instituțională are drept obiect de referință identitatea ea ar putea fi denumită şi comunicare a identității instituționale (Chaves, 1988: 25).

4.2. Imaginea instituțională

Imaginea instituțională reprezinta o construcție ideatica, un fenomen al conştiinței umane. Ea se plăsmuieşte în afara instituției. În acelaşi timp, instituția e un factor activ în cultivarea imaginii sale care rezultă din interacțiunea comunicațională a publicului cu realitatea, cultura şi identitatea instituțională.

4.2.1. Definiția

Remarcăm, întîi de toate, observația generală potrivit căreia imaginea instituțională e un produs "mental" (Costa, 1992: 19; Pares i Maicas, 1992: 75; Bernstein, 1988: 281). Mai toți savanții în materie sînt de acord şi cu faptul că imaginea instituțională e creația conştiinței sociale. Aceste considerente de principii se află la baza definițiilor existente în care imaginea instituțională e concepută ca:

suma identității şi a comunicării (Lucas, 1997: 213);

o construcție a opiniei publice care se formează direct sau indirect, conştient sau mai puțin conştient, rațional sau emotiv despre o instituție anume şi care, de regulă, evoluează în comportamentul favorabil sau dăunător al publicului față de ea (Marziantonio, 1988: 31);

emanarea directă, specifică şi inechivocă a culturii întreprinderii (Aguadero, 1988: 198);

stilul adoptat de o organizație în prezentarea sa vizuală (Green, 1995: 132);

"judecata" despre întreprindere (Castellane, 1970: 207);

totalitatea de asociații pe care le produce o întreprindere asupra unui individ (Villafane, 1993: 14)**;**

determinanta publică a instituției (Ind, 1992: 11);

interpretarea subiectivă a întreprinderii (Canilli, 1993: 19).

Analiza comparativă a definițiilor citate ne permite să conchidem că imaginea instituțională constituie efectul public al discursului instituției despre propria identitate sau, după cum scrie Norberto Chaves, e **"lectura publică a unei instituții"** (1988: 26).

4.2.2. Oportunitățile

Instituția ca sistem social deschis în mod firesc se îngrijeşte atît de poziționarea mărfii sale pe piață, cît şi de acreditarea proprie în țesutul social.Validarea instituției de către opinia publică îi aduce facilități suplimentare în funcționarea curentă, îi creează confortul moral şi social. Imaginea favorabilă reprezintă un argument important în promovarea multilaterală a instituției, o condiție propice în relațiile cu centrele legiferante locale şi naționale, o garanție de extindere a arealului ei de afirmare.

Imaginea instituțională se clădeşte în timp, ea aduce beneficii în perspectivă. Unele întreprinderi de la noi, orientate spre cîştiguri imediate, ignorează importanța proiectării propriilor imagini, în consecință, rămîn anonime, uneori inexistente pentru opinia publică.

Oportunitățile imaginii instituționale pot fi de natură

- **economică** (o companie cu o imagine prestigioasă mai lesne îşi desface marfa);
- **socială** (o firmă cu o imagine distinsă mai curînd va influența viața comunitară);
- **morală** (o întreprindere cu o imagine favorabilă stabileşte mai uşor un climat psihologic optimal intern).
- **profesional** (imaginea bună va atrage cadrele calificate).

4.2.3. Componentele imaginii

Notorietatea, forța şi conținutul reprezintă elementele componente ale imaginii (Gatti, 1988: 30-49).

Notorietatea se referă la gradul de cunoaştere a instituției.Fără notorietate profilarea imaginii devine imposibilă. Iată de ce orice discurs de identitate va fi început cu acțiuni menite să implementeze în conştiința socială rechizitele de bază ale instituției (logotipul, cromatica, sigla).

Forța imaginii rezidă în viteză, rapiditatea şi spontanietatea cu care un produs, o marcă sau o instituție se poziționează pe piață. Imaginea puternică stimulează stabilirea relațiilor cu publicul chiar şi atunci cînd instituția se reprofilează, lansează mărfuri noi (materiale sau imateriale). Forța imaginii e în strînsă legătură cu notorietatea.

Conținutul imaginii face referință la atributele caracteristice cu care se asociază o instituție. El este determinat de calitatea, parametrii tehnici

şi ecologici, de preţurile şi utilitatea mărfurilor oferite; de gradul de acoperire a unor necesităţi sociale, de însemnele identităţii instituţionale şi de eforturile comunicaţionale.

4.2.4. Nivelurile imaginii

Sociologii italieni Mannelli G. Tinacci şi Enrica Chili (1986: 109-117) relevă trei niveluri ale imaginii instituţionale:

- *imanent şi în parte inconştient* (Imaginea instituţională rezultă din natura instituţiei fără eforturi speciale din interiorul ei. Să zicem, a fost inaugurată o brutărie. În virtutea naturii ei o asociem cu o instituţie unde se fabrică pîinea. Imaginea la acest nivel e mai degrabă o asociere);
- *situaţional şi parţial conştient* (În asemenea caz imaginea instituţională se prefigurează în funcţie de situaţia în care am surprins o instituţie sau alta. Se întîmplă că impresia - la acest nivel imaginea instituţională capătă valenţele impresiei - pe care o avem să rezulte dintr-o singură situaţie. Să exemplificăm. În timpul unei vizite la nişte prieteni am fost serviţi cu o pîine ce s-a făcut remarcată prin calităţile alese gustative. Abordînd acest subiect, am aflat că ea e de fabricaţie locală, la brutăria X. Situaţia descrisă sporeşte gradul de conştientizare a valorilor acestei instituţii. Atît la primul, cît şi la cel de-al doilea nivel, contribuţia instituţiei la profilarea imaginii a fost neformalizată);
- *adecvat şi conştient în situaţiile interactive* (Imaginea instituţională atinge acest nivel - optimal şi cel mai indicat - în urma eforturilor active, organizate şi planificate pe care le întreprinde instituţia. În acest caz identitatea ei este conştientizată adecvat de către publicul ales în care scop i se crează situaţii interactive. Dacă rămînem în albia aceluiaşi exemplu, brutăria X va înfăptui un ansamblu de acţiuni comunicaţionale pentru a transforma asociaţiile şi impresiile inconştiente sau parţial conştiente în reprezentări distincte despre sine ca o personalitate pe piaţa brutăriilor).

4.2.5. Dimensionarea imaginii

Imaginea instituţională poate fi dimensionată în funcţie de mai multe criterii:

prezenţă (inexistentă, potenţială, reală);

volum (parţială, deplină);
caracter (pozitivă, negativă);
natură (somatică, conceptuală, psihologică);
durată (curentă, de perspectivă);
areal (locală, internaţională, internă, externă);
grad de potrivire (adecvată, falsă, exagerată);
mod de proiectare (spontană, formală) (Majelo, 1977, 1986; Brognara, Codeluppi, 1992; Gonzalo, 1988; Gubern, 1983).

Imaginea inexistentă semnifică lipsa acesteia. Astfel, o instituţie în faza de inaugurare în cazul în care nu s-a îngrijit de pregătirea pistei de lansare are o imagine inexistentă. Despre atare imagine vorbim şi atunci cînd o instituţie în mod voit doreşte să-şi păstreze anonimatul (întreprinderea clandestină, de exemplu).

Imaginea potenţială există doar în proiect, implementarea ei urmînd să vină. Deşi recunoaştem că imaginea e creată de public, ar fi o eroare să credem că instituţia e lipsită de dreptul şi posibilitatea de a stabili parametrii imaginii instituţionale.

Imaginea reală e ceea ce crede publicul despre instituţia dată. Ea poate fi diferită de imaginea pe care am proiectat-o şi pe care am dorit-o. Aşa ceva se întîmplă din motivul că imaginea e cultivată atît prin eforturile instituţiei, cît şi prin influenţa factorilor de forţă majoră, extrainstituţionali (activitatea concurenţilor, de exemplu).

Imaginea parţială prespune că în vizorul publicului au nimerit doar unele aspecte ale identităţii instituţionale. În acest caz instituţia beneficiază de o percepere incompletă.

Imaginea deplină e atestată atunci cînd despre instituţie se judecă în complexitatea ei.

Imaginea pozitivă consemnează că în conştiinţa umană s-au sedimentat calităţile atractive ale instituţiei.

Imaginea negativă arată că instituţia e apreciată de public prin filiera vulnerabilităţii ei.

Imaginea somatică fixează că instituţia e percepută de către public prin reprezentări iconice (marcă, culoare, siglă etc.).

Imaginea conceptuală sugerează să instituţia e estimată prin prisma raţionalului. La baza ei se află acceptarea filozofiei, doctrinei unei sau altei instituţii.

Imaginea psihologică întruchipează preponderent etosul companiei, ansamblul trăsăturilor ei morale, moralitatea acesteia.

Imaginea curentă ilustrează identitatea la zi a instituției.

Imaginea de perspectivă e modul în care instituția doreşte să fie percepută în viitor. Astfel de imagine e prognozată de acele instituții care tind, de exemplu, spre o reprofilare, spre o relansare într-o nouă ipostază sau care încearcă să surprindă publicul printr-o identitate renovată.

Imaginea locală arată că instituția are notorietate comunitară, adică în sectorul ei restrîns de activitate (pretură, municipiu, județ).

Imaginea internațională sugerează că instituția s-a afirmat atît pe piața internă, cît şi pe cea externă. De regulă, de ea sînt interesate concernele transnaționale sau corporațiile naționale cu vocație mondială.

Imaginea adecvată demonstrează că publicul vede în instituția dată anume ceea ce reprezintă aceasta. E vorba deci de o potrivire importantă a identității cu imaginea instituțională.

Imaginea falsă e atestată atunci cînd autoreprezentarea instituțională nu corespunde identității sale. Această stare e detestabilă. Ea aduce prejudicii atît instituției care cultivă asemenea imagine, cît şi comunicării instituționale în ansamblu. Ultima în asemenea caz e acuzată de manipulare şi inducere în eroare a publicului.

Imaginea exagerată ar putea fi calificată drept o varietate de imagine falsă. Cultivarea imaginii exagerate relevă ostentația instituției de a face abuz de credibilitatea publicului şi de a-i infiltra în mod premeditat o închipuire vădit exagerată despre virtuțile sale.

Imaginea spontană se clădeşte sub acțiunea factorilor extrainstituționali, accidentali şi sporadici. De regulă, ea e efemeră, dispersată sau fragmentară.

Imaginea formală e rezultanta activității comunicaționale a instituției desfăşurate conştient şi în conformitate cu o strategemă elaborată din timp.

Dimensionarea prezentată a imaginii instituționale are o valoare mai mult metodologică decît practică. Reliefarea tipologiei imaginii vine să aducă înțelegerea complexității efectelor pe care le poate avea comunicarea instituțională.

4.2.6. Funcțiile imaginii instituționale

Imaginea instituțională reprezintă un indiciu important al vocației sociale a instituției. Ea îndeplineşte mai multe funcții. Cercetătorul spaniol Antonio Juan Vasquez Lumbreras (1985: 4-6) le evidențiază pe cele mai relevante:

- defineşte filozofia şi personalitatea instituției în funcție de ceea ce este şi ce vrea să fie;
- transmite notorietatea şi prestigiul instituției;
- reflectă importanța ei autentică;
- reduce numărul de mesaje involuntare (şi spontane, adăugăm noi) care pot altera reputația instituției;
- predispune față de instituție piața de capitaluri (iar într-un sens mai larg şi celelalte tipuri de piețe: ale consumatorilor, furnizorilor etc.);
- ameliorează atitudinea factorilor de ambianță internă şi externă;
- facilitează lansarea noilor servicii şi a produselor;
- conduce la cucerirea noilor segmente de piață;
- contribuie la relansarea vînzărilor (această funcție ar putea fi formulată şi într-o manieră mai extinsă - imaginea e un factor stimulator al activității promotionale, despre care vom vorbi în capitolele viitoare);
- fortifică randamentul publicității, optimizează potențialul comercial, cultivă opinia publicitară favorabilă (ceea ce vrea, după noi, să semnifice că instituția care se bucură de o imagine bună din partea opiniei publice mai lesne şi cu mai multă eficiență desfăşoară o campanie publicitară. Publicul în asemenea cazuri e mult mai sensibil şi receptiv, căci mesajul publicitar imediat este corelat şi estimat prin filiera imaginii instituționale deja formate);
- în sfîrşit, notează Lumbreras, imaginea instituțională reflectă evoluția întreprinderii. Această funcție ar putea fi reformulată şi astfel: imaginea instituțională fixează prezentul favorabil şi în acelaşi timp creează premise propice pentru viitorul instituției.

Imaginea instituțională încetează să ofere avantajele nominalizate în următoarele cazuri:

- e incoerentă şi dispersată;
- reflectă insuficient politica instituției;
- se atestă decalajul între imaginea externă şi cea internă;
- e alterată sau eclipsată de marfa necalitativă;

- e afectată de reputația proastă a ramurii cărei îi aparține instituția;
- e la cota nulă.

4.2.7. Tehnicile de cultivare a imaginii

Distingem trei etape în evoluția tehnicilor de modelare a imaginii:

1) **orală** şi **locală** (ea ține de perioada Renaşterii, cînd imaginea publică se contură preponderent pe cale orală în piețele publice);

2) **literară** (inventarea tiparului (1490) şi aplicarea lui largă a deschis noi posibilități de implementare a imaginii. Dacă în prima etapă imaginea era "legată" direct de individul antrenat în această activitate, în cea de-a doua ea parcă "se rupe" de el);

3) **iconică** (se atestă în sec al XX-lea, în special, grație televiziunii) (Aguadero, 1993: 134).

Actualmente tehnicile indicate - orală, literară, iconică, la care se adaugă cea multimedială, sînt întrebuințate deopotrivă, secundîndu-se reciproc şi avansînd în prim-plan în funcție de strategiile elaborate.

4.3. Conexiunile

Realitatea (în care includem şi cultura întreprinderii), identitatea, comunicarea şi imaginea instituțională se află în permanentă corelație.

Norberto Chaves (1988: 27) a remarcat şase tipuri de raporturi:

1. realitatea instituțională / identitatea instituțională;
2. realitatea instituțională / comunicarea instituțională;
3. identitatea instituțională / comunicarea instituțională;
4. identitatea instituțională / imaginea instituțională;
5. comunicarea instituțională / imaginea instituțională;
6. imaginea instituțională / realitatea instituțională.

Vom examina legăturile evidențiate, luînd în considerație că realitatea şi comunicarea instituțională sînt fenomene obiective, iar identitatea şi imaginea reprezintă construcții subiective.

Realitatea instituțională / identitatea instituțională

Practica curentă deseori pune semnul egalității între realitatea şi identitatea instituțională. Aceasta generează presupunerea falsă ca formele adoptate de autoreprezentare coincid cu circumstanțele reale

de funcționare a instituției. De fapt, aceste fenomene sînt neidentice. Realitatea instituțională e complexă. Ea e nuanțată, e obiectivă, adică nu ține de voința noastră. Identitatea incorporează doar relevanța realității instituționale. Ea poate să fie globală sau parțială. Într-un fel, să zicem, identitatea este concepută de salariat, în alt mod - de patron.

În pofida acestor diferențe ele au sufuciente afinități pe care sînt aşezate conexiunile lor: realitatea e suportul identității instituționale; distanțarea exagerată sau neglijarea realității conduce la autoreprezentarea denaturată.

Realitatea instituțională / comunicarea instituțională

Conexiunea dată vizează două fenomene obiective: sistemul operativ real şi sistemul de comunicare reală.

Comunicarea instituțională înserează mesajele explicative care se referă la identitatea instituțională, adică la partea relevantă a realității instituționale. În acelaşi timp, ea înglobează totalitatea de semnificații verbale şi nonverbale, denotative şi conotative ale acestei realități. În felul acesta comunicarea instituțională reprezintă "dimensiunea semiotică a realității instituționale" (Chaves, 1988: 29).

Identitatea instituțională / comunicarea instituțională

În acest caz e vorba de relația între factorul obiectiv şi cel subiectiv al procesului de implementare a imaginii instituționale: între reprezentarea ideologică (ideatică) şi sistemul de procese semnificative. Această legătură se caracterizează prin deosebirea identității de repertoriul mesajelor comunicării instituționale. Ansamblul acestora de la urmă nu echivalează cu identitatea. Comunicarea instituțională oferă doar date importante despre realitatea şi identitatea instituției. Eforturile comunicaționale desfăşurate în conformitate cu un program anume sînt însoțite de influențele factorului spontan. În acelaşi timp şi identitatea se conturează datorită factorilor extracomunicaționali. Comunicarea instituțională ca dimensiune semiotică a realității instituționale face aluzie la identitatea instituțională, subliniază Chaves.

Identitatea instituțională / imaginea instituțională

Fundamentul corelației acestor două fenomene îl constituie natura

lor subiectivă: pe de o parte, autoreprezentarea subiectivă a instituției, iar pe de alta - perceperea subiectivă de către public a autoreprezentării în cauză. Deci, în relație se află două forme de conştiință - una implicată în activitatea instituțională, alta - care contemplează activitatea instituției.

Conversiunea identității în imagine, de regulă, e parțială sau incompletă. Acest proces poartă amprentele subiectiviste ale recipientului comunicării instituționale. Să nu uităm că imaginea e lectura publică a identității instituționale.

Comunicarea instituțională / imaginea instituțională

Interacțiunea acestor două fenomene semnifică relația care se stabilește între mesajele concrete emise şi reprezentările pe care le are recepientul. Coincidența acestora poate oscila de la zero pînă la o sută de procente, adică mesajul instituțional poate fi asimulat total sau parțial sau respins.

Mesajul comunicării instituționale e factorul decisiv în proiectarea imaginii instituționale. În acelaşi timp, alături de el acționează şi o serie de alți factori extrainstituționali şi extracomunicaționali. Urmeasă să mai ținem cont de conservatismul recepienților, de impedimentele obiective şi subiective ale procesului comunicațional.

Imaginea instituțională / realitatea instituțională

David Bernstein consideră că imaginea şi realitatea se află în raportul frişcă-lapte. El califică imaginea drept "frişcă artificială" (1988: 31). Un alt cercetător, spaniolul Aguadero, afirmă că imaginea reproduce doar parțial realitatea (1993: 132).

Aceste considerente ne sugerează gîndul că imaginea instituțională se clădeşte pe fondalul realității instituționale (altmintrelea ea este falsă) şi, în acelaşi timp, reprezintă o expresie concentrată şi subiectivă a ei.

V. TIPOLOGIA COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE

Comunicarea instituțională înglobează mai multe torente informaționale interactive. Instituția, în funcție de obiectivele şi necesitățile ei, poate da preferință unuia, cîtorva sau întregului ansamblu de fluxuri comunicaționale. Clasificarea lor ține de problematica tipologiei comunicării instituționale. Identificarea şi conştientizarea lor are atît o semnificație teoretică, cît şi una pragmatică.

Tipologia, potrivit Dicționarului limbii române contemporane, înseamnă "studiul tipurilor în care se pot clasifica obiectele, fenomenele etc. dintr-un anumit domeniu". *Larousse* explică aceeaşi categorie astfel: "Determinarea trăsăturilor caracteristice într-un ansamblu de date în scopul evidențierii tipurilor, sistemelor".

Tipologia comunicării instituționale este realizată diferit de către cercetătorii în materie. Fernando Martin Martin (1995: 46-60) examinează diversitatea comunicării instituționale prin prisma tipologiei utilizatorului (intern şi extern), a izvoarelor sau surselor comunicaționale (bibliografice şi proprii instituționale) şi a executorilor (cercurile dirigente).

Antonio Lucas Marin (1997: 175, 195, 207) face distincția prioritară între comunicarea internă şi cea externă la scara unei şi aceleiaşi instituții.

Gabriele Gabrielli şi Emanuele Invernizzi, experții italieni în ştiințele comunicării, aşează la baza tipologizării comunicării instituționale patru obiective: funcțional, informativ, formativ şi creativ. În conformitate cu ele autorii disting comunicarea funcțională (ea cuprinde informația operativă necesară pentru gestionarea internă şi relaționarea externă a instituției); comunicarea informativă (ea oferă documentarea publicului asupra politicii instituționale); comunicarea formativă (aceasta include informația de interes instructiv-profesional); comunicarea creativă (ea inserează activitățile informaționale în sferele extrainstituționale pentru

a soluționa problemele conflictuale) (1994: 22-25).

Americanii Scott M. Cutlip şi Allen H. Center abordează tipologia comunicării instituționale prin optica sectorială. Ei remarcă următoarele sfere de realizare a ei: serviciile de presă, promovarea mărfii, publicitatea instituțională, lobbying-ul, relațiile cu publicul (1960: 44-48). Herbert şi Peter Lloyd, făcînd uz de aceiaşi metodică, insistă asupra altor sectoare ale comunicării instituționale: publicitatea redacțională, agentul de presă, relațiile cu presă, propaganda, reclama, marketingul, promovarea mărfurilor, publicity (1987: 39-42).

O interpretare desfăşurată a tipologiei comunicării instituționale oferă Christian Regouby. El o structuralizează în baza a trei criterii: modul de exprimare, modul de destinație şi modul de transmisie. Ansamblul construcțiilor căpătate, în opinia savantului, imprimă comunicării un caracter global. La această concepție vom reveni mai amănunțit, aici vom stărui doar asupra tipurilor de fluxuri comunicaționale relevate (1987: 76-79).

Comunicarea în funcție de modul de exprimare, arată Regouby, se divizează în patru niveluri:

- de identitate (răspîndirea însemnelor permanente ce denotă identitatea instituțională);
- de marcă (relevarea personalității instituției);
- al faptului împlinit (evidențierea realității fizice a instituției);
- instituțional (reliefarea valorilor şi misiunilor ei).

Clasificarea prezentată, acceptabilă în temei, trezeşte dezacordul doar atunci, cînd autorul ei tratează comunicarea instituțională ca ceva particular în raport cu celelalte tipuri de comunicare. În viziunea noastră însă comunicarea de identitate, de marcă etc. constituie componente indispensabile ale comunicării instituționale. Discursul comunicațional despre valorile şi misiunile instituției ar putea fi calificat cu mai multă precizie şi fără confuzie drept comunicare de etos.

În conformitate cu ce-l de-al doilea criteriu de tipologizare - modul de destinație sau destinatării, Regouby scoate în relief trei tipuri de comunicare instituțională: cu destinație internă; mercantilă şi ambientală.

Comunicarea internă e adresată personalului, sindicatelor, direcției, acționarilor, filialelor şi diverselor grupuri (formale şi neformale) din cadrul instituției.

Comunicarea cu destinație mercantilă, precizează Regouby, include comunicarea cu marele public (consumatorii, de ex.), cu profesioniştii (distribuitorii, bunăoară), precum şi comunicarea "business to business" (adresatul în acest caz e antreprenorul).

Comunicarea cu destinație ambientală are următoarele ramificații:

- de promovare a politicii de contractare (bursele de muncă, şcolile, universitățile);
- financiară (băncile);
- politică (partidele, administrația, comunitatea locală);
- socială (asociațiile profesionale, lobby);
- de opinie publică (cetățenii).

Diversificarea comunicării instituționale se produce şi în conformitatea cu modul de difuzare a mesajelor. Prin această filieră Regouby relevă comunicarea:

· grafică (logotipul, identitatea vizuală, design-ul mărfii, arhitectura instituțională);
· publicitară (prin presă, radio, TV, cinema, afişe etc.);
· pe teren (de stimulare a vînzărilor şi distribuirii mărfurilor);
· directă (scrisă, electronică);
· socio-relațională (stabilirea relațiilor cu presa şi mediul social, sponsorizarea, mecena).

Tipologia comunicării instituționale realizată de Christian Regouby, deşi e una dintre cele mai exhaustive, nu epuizează spectrul de criterii după care am putea clasifica torentele informației interactive. În context, ne referim la observațiile lui Luis Angel Sanz de la Tajada (1994: 87-89). Tipurile de comunicare instituțională el le delimitează în funcție de tehnicile aplicate. Potrivit lui Tajada, tehnicile în cauză sînt de natură structuralizată şi de cea nestructuralizată.

Tehnicile structuralizate sînt focalizate asupra imaginii instituționale. Ele includ publicitatea, parenajul şi mecena, precum şi unele acțiuni tipice pentru relațiile cu publicul, acțiuni supuse planificării şi gestiunii în maniera managementului.

Tehnicile nestructuralizate derivă direct din realitățile marketing şi sînt subordonate profilării imaginii de marcă, precum şi a imaginii produselor. Ele includ majoritatea acțiunilor tipice relațiilor cu publicul, acoperirea informațională a diverselor evenimente promo etc.

Abordarea propusă de Tajada se caracterizează prin suficientă ambiguitate şi teze discutabile. De ex., trezeşte dezacord afirmaţia că majoritatea acţiunilor relaţii cu publicul sînt axate pe imaginea de marcă, atunci cînd, de fapt (lucru recunoscut de mai toti cercetătorii), ele proiectează imaginea instituţională. Oricum, contribuţia lui Tajada e semnificativă din următorul considerent. El e unul dintre puţinii cercetători care interpretează comunicarea instituţională în contextul marketingului şi al managementului. Oportunitatea unei asemenea tratări e dictată de considerentul că rentabilizarea comunicării instituţionale e imposibilă în cazul în care nu se ţine cont de legităţile pieţei pe care acţionează instituţia şi de tehnicile de diriguire sau gestionare a ei. Aceasta e condiţionat, pe de o parte, de faptul că instituţia e un sistem social deschis ce interferează cu alte sisteme sociale - conexiune ce se produce pe piaţă, iar pe de alta - comunicarea instituţională internă se realizează în contextul şi ca un factor al eforturilor manageriale.

Studiul comparativ al acestor şi altor opţiuni ne permite să sintetizăm următoarele criterii de tipologizare în materie de comunicare instituţională şi anume:

-obiectivul;
-subiectul;
-arealul de acţiune;
-raportul între conţinutul şi tonalitatea comunicării;
-corelaţia mesajului şi a destinatarului comunicării instituţionale;
-tehnicile utilizate.

5.1. Obiectivul

Comunicarea instituţională prin filiera acestui criteriu se clasifică în:

- relaţiile cu publicul, la care atribuim activitatea lobbystă, publicity, mecena şi parenajul;
- comunicarea comercială realizată prin reclamă şi publicitate, marketingul direct şi promovarea vînzărilor.

Relaţiile cu publicul reprezintă arta şi ştiinţa prin care entitatea socială stabileşte şi menţine în timp relaţii interactive cu publicul ce are sau poate avea incidenţă asupra activităţii ei curente şi de perspectivă (Amănunte la această temă vezi în capitolul 7).

Lobbying-ul, ca ramificare a relaţiilor cu publicul, cuprinde toate iniţiativele instituţiei de informare, ajutorare şi influenţare a factorilor de decizie în calitatea lor de generatori de legi, acte normative, regulamente. Noţiunea şi practica lobbying-ului vor fi examinate în capitolul 8.

Noţiunea de **publicity** nu are un echivalent adecvat în limba română. Esenţialmente ea e o publicitate neplătită ce are în obiectiv promovarea imaginii instituţionale. Dicţionarul Webster's (1976: 1836) mai semnalează că publicity include conotaţiile de publicitate scandaloasă, de promovare şi propagandă. Adică am putea afirma că instituţia în cazul practicării publicity face totul pentru a-şi flata publicul, a-l cuceri, uneori sau chiar deseori făcînd uz de metode ce depăşesc cadrul normal al relaţiilor cu publicul. Despre asemenea instituţii se zice că lucrează doar pentru publicity.

Mecena e un procedeu de protejare a artelor şi literaturii cunoscut din antichitate. Primul care l-a aplicat a fost Cayo Mecenas, ministru la împăratul Augusto. De aici şi etimologia cuvîntului. Actualmente mecena a devenit un domeniu sau o tehnică de realizare a relaţiilor cu publicul.

Parenajul e echivalentul latin al cuvîntului englez *sponsoring*. Fenomenul a apărut în sfera sportului britanic.

Atît mecena, cît şi parenajul reprezintă modalităţi de susţinere materială, financiară sau logistică a oamenilor, manifestaţiilor de interes general, a instituţiilor. În acelaşi timp ele au şi deosebiri relevante. În timp ce parenajul tinde să extragă un beneficiu, are conotaţii evidente comerciale, mecena puţin contează pe o compensaţie directă. Gestul de protejare a culturii are drept scop valorizarea rolului de actor social al instituţiei. Acţiunile de parenaj au menirea să promoveze imaginea instituţiei în faţa publicului şi comportă indicarea numelui sau a mărcii sale. Evenimentele parenaj trebuie să fie coerente profilului activităţii unei sau altei instituţii. Astfel, de exemplu, firma *Adidas* sprijină dezvoltarea atletismului în calitate de sponsor. Interesul acestuia e vizibil. Există sponsoring audiovizual ce stimulează presa electronică. Astfel, la canalul francez M-6 compania DARTY sponsorizează programul METEO.

Mecena se distinge prin mai multe valenţe ale comunicării instituţionale. Acordînd sprijin culturii, ştiinţei, instituţia îşi asumă în acest mod o parte din responsabilitatea socială pentru normalitatea în aceste domenii. Astfel ea capătă favorul societăţii pentru interesul său faţă de

ameliorarea calității vieții.

Parenajul e de asemenea o activitate ce ține de sfera comunicării instituționale. Societatea, deşi sesizează finalitatea comercială a acțiunilor de sponsoring, le acceptă şi le estimează ca indicii de prestanță socială a instituției. Menționăm totuşi că unii cercetători consideră parenajul reversul mecenei (Cabrera, 1996: 65).

Relațiile cu publicul, ramificațiile acestora la care am făcut referință sînt orientate spre, acreditarea socială a instituției, conferindu-i prestanță, notorietate şi credibilitate.

Comunicarea comercială reprezentată prin reclamă, publicitate, marketingul direct şi activitatea promoțională este focalizată, preponderent, asupra obiectivelor economice, lucrative.

Publicitatea. Asociația americană pentru marketing a definit acest domeniu "ca orice formă plătită şi nepersonală de prezentare şi promovare a ideilor, bunurilor şi serviciilor pentru ca ele să fie indentificate" (citat după: Ortega, 1997: 21).

Marketingul direct constituie totalitatea activităților mediatizate prin care se solicită reacția promtă la propunerile de bunuri şi servicii unor segmente de piață (Westphalen, 1993: 303).

Activitatea promoțională (promotion) e totalitatea actiunilor orientate spre lansarea şi relansarea mărfurilor, asigurarea identificării şi ameliorarea cotării lor pe piață şi, în final, modificarea comportamentului consumatorilor (tot acolo, 304).

Publicitatea, marketingul direct, promovarea vînzărilor (vezi detalii în capitolul 9) conțin nu numai imperativul economic. Herbert Nicole (224: 101) indică în acest sens contribuția lor în a scoate instituția din anonimat. Aportul comunicării comerciale în dezvăluirea notorietății unei instituții îi conferă calități comunicațional-instituționale.

5.2. Subiectul

Actori ai comunicării instituționale sînt diferiți subiecți sociali. Între aceştea se înscriu, întîi de toate, statul în ansamblu, precum şi organismele oficiale interne ale țării (preşedinția, guvernul, administrația publică locală, justiția etc. cu toate ramificările ce le sînt proprii). În al doilea rînd, comunicarea instituțională este înfăptuită de persoanele juridice neoficiale, adică de către toate instituțiile publice şi private.

Fiecare actor imprimă comunicării instituționale amprenta naturii sale sociale. În felul acesta procesul comunicațional de referință se fragmentează în multiple varietăți sau tipuri. Astfel distingem, bunăoară, comunicarea instituțională desfăşurată de preşedinție de cea realizată de parlament sau Curtea Constituțională etc. La scara instituțională neoficială am putea identifica comunicarea executată de întreaga gamă tipologică a instituțiilor, adică am putea vorbi despre comunicarea formativă (instituția educativă), economică (instituția economică), confesională (instituția respectivă), comunicarea recreativă (instituția teatrală, cinematografică etc.). Comunicarea politică de asemenea e percepută ca una instituțională (Mora, 1995: 175, Morcellini, 1995: 135-137).

5.3. Arealul de acțiune

Cercetătorii în materie, asezînd la baza tipologizării acest criteriu, relevă comunicările internă, externă şi internațională.

Comunicarea instituțională internă se desfăşoară în hotarele unui sistem social. Problema centrală a acestui tip de comunicare rezidă în voința reală a instituției de a comunica. "Voința de comunicare, precizează Guidotti, semnifică dezvoltarea culturii managementului antreprenorial, educarea personalului de a fi receptiv la informația şi comentariile întreprinderii, stimularea personalului de a fi consumatorul instrumentelor de comunicare internă" (1994: 46).

Comunicarea externă e condiționată de faptul că orice instituție reprezintă un sistem social deschis care stabileşte relații cu sistemele aferente. Managementul ei include configurarea identității şi conversiunea ei în imagine instituțională, poziținarea instituției pe piața unde activează şi interacționarea ei benefică cu partenerii, furnizorii, consumatorii şi chiar cu concurenții, după cum insistă Bernard Paulre (vezi: Sfez. v.I, 1993: 546).

Comunicarea externă este efectuată şi în teritoriul unde-şi exercită activitatea instituția. În acest caz unii specialişti vorbesc despre comunicarea comunitară (Rovinetti, 1992: 67).

Comunicarea internațională depăşeşte hotarele unui stat național. Guvernul, de exemplu, e interesat ca țara pe care o reprezintă să aibă o imagine bună în lume. Instituțiile implicate în operații transnaționale doresc să-şi promoveze alături de marfa lor şi bunul său nume, prestigiul şi

autoritatea.

Comunicările internă, externă şi cea internaţională sînt verigi ale aceluiaşi lanţ. Armonizarea lor constituie condiţia indiscutabilă pentru eficienţa efortului comunicaţional. Incoerenţa la o scară sau alta poate prejudicia substanţial imaginea instituţioanlă. (Subiectul va fi reluat într-o manieră aprofundată în capitolele următoare).

5.4. Conţinutul, tonalitatea şi destinatarii comunicării

Criteriile în cauză de tipologizare propuse de savantul italian Stefano Rolando (1992: 44-45), ne permit să distingem noi varietăţi ale comunicării instituţionale şi anume:

- *de referinţă* (aceasta însumează materialul explicativ despre notorietatea instituţiei);
- *directivistă* (ea cuprinde informaţia canalizată către personalul intern al instituţiei pentru a-i determina comportamentul profesional);
- *organizaţională* (aceasta are efectul gestional sau managerial, fiind realizată în tonalitatea potrivită);
- *de mobilizare* (comunicarea în cauză e focalizată asupra unor obiective interne ce urmează să fie atinse);
- *de sensibilizare* (instituţia recurge la acest tip de comunicare atunci cînd doreşte să atenţioneze publicul asupra unor probleme stringente);
- *de familiarizare* (instituţia aplică tipul dat de comunicare cînd caută să iniţieze publicul în careva realităţi sau perspective pentru a-l avea aliat);
- *de convingere* (asemenea tip de comunicare se atestă atunci cînd instituţia consideră oportună argumentarea propriei activităţi şi are nevoie de aprobarea ei de către personalul intern sau publicul extern. El este utilizat în situaţiile conflictuale);
- *de presiune* (comunicarea în cauză este aplicată atunci cînd instituţia îşi promovează politica antreprenorială în pofida voinţei personalului sau atitudinii publicului extern).

Observăm că în majoritatea cazurilor Rolando scoate în vileag

tonalităţile comunicării instituţionale interne. Cea externă el o examinează prin filiera coraportului între conţinutul şi destinatarii mesajelor relevînd alt set tipologic al comunicării.

- **de promovare şi dirijare socială** care e atestată atunci cînd instituţia se poziţionează pe piaţa aleasă şi încearcă să influenţeze în beneficiul său opinia publică, fapt ce-i permite să participe la dirijarea socială;
- **de modelare şi consolidare a imaginii** la scară naţională şi internaţională care presupune eforturi judicios rînduite de promovare a propriei identităţi şi transformarea ei în imagine instituţională;
- **de informare** asupra dezvoltării sectoriale care relevă interesul instituţiei de a oferi date ample despre branşa de profil cu scopul de a evidenţia priorităţile sale;
- **de documentare** asupra activităţii organizaţionale care are în obiectiv auditoriile de contact ale instituţiei (posesorii de acţiuni, cercurile bancare şi financiare, mass media etc.). Accentul în acest caz e pus pe valoarea socială a instituţiei.

5.5. Metodele de comunicare

Comunicarea instituţională în funcţie de acest criteriu de tipologizare poate fi personală şi colectivă, directă şi mediatizată.

Comunicarea instituţională personală e adresată individului, cea colectivă - comunităţilor de oameni. Auditoriul influenţează activ instrumentarul comunicării.

Comunicarea instituţională directă e realizată de instituţie fără intermediari deci e stabilit contactul nemijlocit între emitent şi recipient. Comunicarea mediatizată presupune aplicarea unor metode ce plasează în timp şi spaţiu diferit participanţii la actul de transmitere interactivă a informaţiei.

* * *

Dimensionarea comunicării instituţionale prin filierele abordate în acest capitol sugerează complexitatea şi polivalenţa acestui proces. Organizîndu-ne activitatea prin această optică, creăm premisele relaţionării multiaspectuale şi valorizante a instituţiei.

VI. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ INTERNĂ

Instituția reuneşte sub acelaşi acoperiş un număr mai mare sau mai mic de indivizi. Ei sînt diferiți sub toate aspectele: vîrstă, prestanță profesională, temperament, viziuni etc. Zilnic ei intră în contact neformal stabilind astfel relațiile particulare. Comunicarea în care se antrenează ei, conştient sau inconştient, e denumită de specialişti drept interpersonală. Dincolo de această realitate fiecare participant al unei instituții mai e si actorul unui alt proces comunicațional. De această dată el e de ordin formal, iar în calitate de interlocutor apare instituția ca entitate socială în ansamblu sau un segment al ei. Caracterul comunicării derivă din statutul individului de angajat al instituției, de volumul şi caracterul misiunilor ce-i revin, de locul lui în structura ierarhizată instituțională. **Comunicarea participanții cărei sînt, pe de o parte, instituția (sau un fragment al ei), iar pe de alta - individul în calitatea lui de salariat sau membru al acestui sistem social, o calificăm drept instituțională internă.**

6.1. Obiectivele

Nicki Stanton arată că fiecare individ revendică informație ce-i vizează direct activitatea personală, date despre avantajele şi dezavantajele ce i le oferă instituția, locul şi rolul lui în perspectivele instituției (1989: 97). În contextul acesta Gabrielli şi Invernizzi (1994: 23) formulează patru obiective ale comunicării interne:

-**funcțional** (informație de natură aplicativă);

-**informativ** (documentarea personalului asupra vieții instituționale şi viceversa);

-**formativ** (de instruire);

-creativ (de relaționare a participanților şi promovare a culturii instituționale).

6.2. Principiile comunicării interne

Comunicarea internă urmează să fie desfăşurată în conformitate cu următoarele principii:

- *deschiderea instituției față de publicul intern* (aceasta înseamnă că orice instituție trebuie să conştientizeze oportunitatea comunicării ca factor decisiv de cimentare umană, profesional-lucrativă a entității, de rentabilizare a funcționării şi competitivității sale, de cultivare a identității instituționale);
- *veridicitatea* (Informația pusă în circuitul comunicațional intern trebuie să fie adecvată realității, identității instituționale. Aplicarea informației false scade credibilitatea instituțională);
- *continuitatea* (Procesul comunicațional intern este neîntrerupt. El integrează un ansamblu de acțiuni şi procese comunicaționale puse în aplicare în flux);
- *sensibilitatea* (Instituția e obligată să fie receptivă la necesitățile informaționale ale indivizilor, subdiviziunilor ce fac parte din ea);
- *coerența* (Comunicarea internă se va distinge prin discernămînt şi consecvență. Punerea în circuit a unei informații contradictorii trezeşte suspiciunea în onestitatea intențiilor comunicaționale instituționale);
- *sinceritatea* (Instituția va demonstra zi cu zi dorința firească de a dialoga cu participanții instituționali).

6.3. Funcțiile

Comunicarea internă răspunde atît necesităților generale, cît şi celor particulare. La primele se referă:

· construirea identității instituționale, a atmosferei de înțelegere şi de motivație a activității fiecărui membru;

· conştientizarea instituției ca entitate şi personalitate;

· consolidarea subsistemelor instituției chiar şi în cazul cînd acestea se disting prin anumită autonomie;

· documentarea personalului asupra notorietății instituției;
· explicarea strategiei şi politicii curente instituționale;
· conexionarea direcției cu fiecare scară ierarhică inferioară;
· promovarea comunicării între toate treptele ierarhice (Westphalen,1993: 175-176).

Comunicare internă acoperă şi un şir de necesități particulare. E vorba de coeziunea resurselor de muncă, mobilizarea lor, adaptarea la sarcinile curente şi de perspectivă, aprofundarea înțelegerii dintre administrație şi subalterni. Personalul îşi satisface prin comunicare necesitățile de a fi coparticipant la viața instituțională, de a fi în siguranță materială, profesională, morală, socială etc. Comunicarea internă astfel acoperă şi necesitățile economice ale instituției (Lebel, France, 1992:27). Aceste funcții poartă un caracter instituțional sau corporativ. Comunicarea internă însă mai îndeplineşte şi un şir de funcții sociale: ea are efect asupra socializării individului oferindu-i modele comportamentale, asupra evoluției culturii etc.

6.4. Organigrama instituției

Instituția e un organism viu, flexibil, sensibil la necesitățile interne curente şi de perspectivă, la imperativele ambianței socioeconomice în care activează. În acelaşi timp, ca se caracterizează prin stabilitate care reprezintă o condiție obiectiv necesară pentru perpetuarea ei în timp.

Structura internă sau organigrama instituțională diferă de la caz la caz. Ea e determinată de dimensiunile, profilul, de statutul ei financiar etc. Organigrama oricărei instituții, indiferent de factorii indicați mai sus, în linii generale, consideră savanții francezi Pierre Lebel şi Marie France poate fi examinată prin două filiere. Prima - straturile ierarhice. Instituția examinată prin atare optică reprezintă o piramidă în vîrful căreia se află direcția (1), apoi urmează serviciile (2), după care - supervizorii (3) şi la baza piramidei se află funcționarii (4).

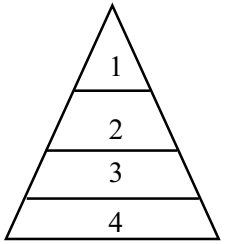


Fig. 2. Structura ierarhică a instituției (Sursă: Lebel, France. 1992: 22)

Orice instituție, examinată transversal, adică prin cea de-a două filieră, e un ansamblu de departamente (secții, facultăți, sectoare etc.). Grafic ele pot fi reprezentate astfel

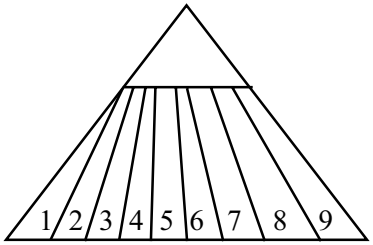


Fig.3. Structura transversală a instituției (Sursă: Lebel, France, 1992: 22).

6.5. Vectorii comunicării interne

Analiza vectorială a comunicării interne a arătat, în temei, trei direcții în care aceasta se desfăşoară: descendentă, ascendentă, laterală (Dupuy, Devers, Raynaud. 1988: 35-51; Johnsson, 1991: 150-193; Westphallen, 1993: 177)

6.5.1. Comunicarea descendentă

Inițiatorul comunicării descendente e orice treaptă ierarhic superioară care-şi direcționează mesajul spre subdiviziunile (personalul) aflate în subordine. Pe această cale sînt comunicate dispozițiile, obligațiile

funcționale, misiunile de muncă, se aduc la cunoştință ordinile, se difuzează materialul explicativ despre politica, filozofia instituției, situația curentă şi perspectivele ei, sînt transmise rapoartele anuale etc.

Ea e deosebit de indicată în situațiile critice (accidente, manifestări organizate de protest etc.).

6.5.2. Comunicarea ascendentă

Vectorul comunicării date e orientat de jos în sus pe scara ierarhică a instituției. În atare mod dirigenții sînt informați despre aspirațiile şi preocupările curente ale subalternilor. E important să fie elaborat mecanismul şi să fie create rețelele de comunicare ascendentă, în caz contrar ele pot fi înlocuite cu cele neformale.

6.5.3. Comunicarea laterală

Comunicarea laterală (în unele surse ea e calificată drept orizontală) este efectuată între departamentele (persoanele) ce au statut similar. Ignorarea acestui fel de comunicare conduce la înstrăinarea şi incoerența în conlucrarea sectoarelor conexe.

6.5.4. Comunicarea transversală

Transversalitatea comunicării interne e remarcată de puțini practicieni şi teoreticieni. Printre aceştea se numără, de exemplu, Juan A. Cabrera. El indică, în mod special, aportul ei în dezvoltarea spiritului de echipă al participanților unei sau altei instituții (1996: 48). Această viziune, absolut întemeiată, ar putea fi completată doar cu o singură precizare: comunicarea transversală urmează să fie multidirecțională. Aceasta i-ar spori efectul integraționist.

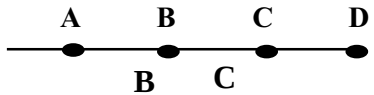
6.6. Modelele comunicării interne

Sistemul social constituie un sistem de procese de interacțiune între actori, nota adeptul instituționalizării sistemice Talcott Parsons. Structura relațiilor între actori, mai preciza el, de fapt reprezintă structura sistemului social (Parsons, 1988: 33). Sistemul social, conchidem, reprezintă o configurație de relații.

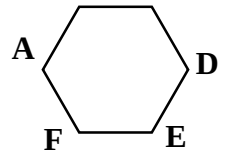
Observațiile lui Parsons sînt oportune în contextul examinării modelelor de comunicare internă. Pe de o parte, ele explică multitudinea de paradigme ce derivă din natura relațiilor existente într-o instituție sau alta. Iar pe de alta, modelul comunicațional ar putea să ne servească un indiciu al caracterului relațiilor interne instituționale, deci, a instituției ca sistem social în general.

Literatura de specialitate fixează mai multe modele de comunicare internă. Ele au fost sintetizate de sociologul german Renate Mayntz. În lucrarea sa "Sociologia organizațiilor", apărută în 1967, el le relevă pe următoarele:

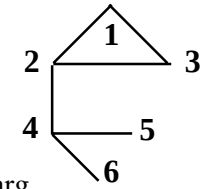
1) în lanț (sau liniară)



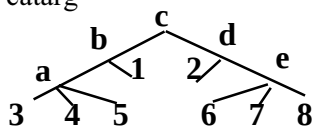
2) circulară



3) semicirculară;



4) sub formă de arbore sau catarg



5) maximal conectată

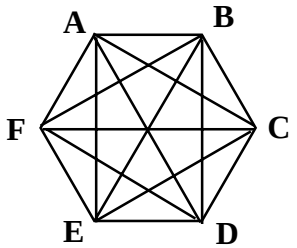


Fig. 4 Modele ale comunicării instituționale

Primul algoritm fixează caracterul consecutiv al comunicării atît la scară ascendentă, descendentă, cît şi la cea laterală. Conexiunea actorilor A şi D, de exemplu, e efectuată prin mediatizarea actorilor B şi C. Modelul în cauză suferă de incoerența în sensul că recipientul, începînd cu C nu are acces la sursa primară. Cantitatea şi calitatea informației căpătate sînt condiționate deci de capacitatea şi disponibilitateaa sursei anterioare de a o oferi în parametrii inițiali.

Ce-l de-al doilea model sugerează că relațiile în cadrul unui sistem social se află în circuit înshis. Deficiența lui constă în imposibilitatea interactivității participanților la procesul comunicațional.

Modelul al treilea constituie varianta retezată a celui precedent. Avantajul comunicării semicirculare rezidă în faptul că unele sectoare sînt relaționate mai bine. Astfel actorul 1 e în contact direct cu actorii 2 şi 3. Ceva similar putem spune şi despre actorii 2 şi 3. Alta e situația cu actorii 4, 5, 6. De acest avantaj beneficiază doar actorul 4.

În cazul modelului "arbore" sau "catarg" remarcăm că există un pilon al comunicării (a-b-c-d-e). Prin el trece fluxul comunicațional principal care este canalizat în mai multe brațe.Modelul dat grație pilonului de bază asigură o anumită coerența, am putea spune, parțială, procesului comunicațional.

Cel mai eficient model e al cincilea. Prioritatea lui constă în interconexiunea participanților la comunicare. Efectul lui integraționist al acestui model e evident.

Modelele lui Mayntz reflectă o stare de lucruri de la instituțiile de orice profil, precum şi ne sugerează necesitatea creării mecanismelor optimale pentu relaționarea tuturor participanților la procesul comunicațional. Lipsa acestor mecanisme produce vid şi periclitează funcionalitatea instituției ca sistem social.

6.7. Comunicarea internă formală şi neformală

Comunicarea internă poate fi inițiată atît de factorii instituționali reprezentativi sau oficiali, cît şi de forțele neabilitate cu asemenea prerogative.

Ansamblul de acțiuni şi rețele comunicaționale instituționale puse în aplicare în cadrul entității sociale formează comunicarea

internă formală. Actorii ei sînt administrația, serviciile instituției, conducătorii subdiviziunilor, sindicatul, proprietarii sau posesorii de acțiuni (în cazul instituției private), funcționarii, salariații sau membrii instituției. Participanții nominalizați la comunicarea internă formală se produc atît în calitate de emitenți, cît şi în cea de recipienți ai mesajelor instituționale. Comportamentul lor în actul comunicațional e diferit. Pierre Lebel şi Marie France au evidențiat mai multe maniere de conduită aplicate de emitentul instituțional: de producător, de enciclopedist, de mentor, discretă, dubitativă, amuzantă (distractivă), de prestigiu sau demagogică (1992: 13). Recipientul, la rîndul lui, de asemenea poate demonstra conduită diferită în perceperea mesajului instituțional. El poate fi credul,participativ, receptiv, subjugat, analist, deschis influenței, sîrguincios (Lebel, France, 1992: 13). În acelaşi context am releva şi alte maniere: refractară, ostilă, suspicioasă etc.

Optimizarea procesului comunicațional intern se realizează prin racordarea manierelor comportamentale ale emitentului cu cele ale recipientului. Faptul dat îl semnalăm, în special, în contextul comunicării interne neformale, care pune preț deosebit pe particularitățile psihologice ale recipientului.

Fiecare instituție dispune nu numai de rețele comunicaționale formale. În cadrul ei, de regulă, se prefigurează şi mecanismul de conexiuni informaționale neformale.Acesta se atestă atît la scara straturilor ierarhice instituționale, cît şi la cea transversală. Actori ai comunicării interne neformale sînt grupul neformal şi liderul de opinie.

Grupul neformal reprezintă comunitatea umană ce se cristalizează în cadrul unei instituții în temeiul unor interese de ordin profesional, social, economic etc. Relațiile lui cu cercurile dirigente formale pot avea un caracter lucrativ, ostil, competitiv sau, uneori, speculativ.

Liderul de opinie se identifică, în temei, cu persoana (care poate să nu coincidă cu individul din ierarhia dirigentă) purtătoare de opțiuni, viziuni ce au priză şi influență deosebită în rîndul membrilor unei instituții.

Conlucrarea firească cu grupurile neformale şi liderii de opinie constituie un deziderat al gestiunii eficiente a comunicării interne formale.

6.8. Circuitul logic al comunicării interne

Comunicarea internă ca orice act comunicațional constituie un proces. În cazul dat, opinează Enrico Guidotti, el poartă un caracter liniar (1994: 86). Circuitul logic al comunicării interne începe cu examinarea motivațională şi cantitativă a situației la zi în acest domeniu. În etapa dată este estimată retroacțiunea la comunicarea internă anterioară. Următoarea fază constă în identificarea necesităților comunicării interne. **Alegerea obiectivelor** şi determinarea auditoriilor, precum şi **selectarea instrumentelor** şi a canalurilor de comunicare internă constituie consecutiv etapele III, IV şi V. Circuitul logic e continuat de **elaborarea** şi **codificarea** mesajelor, transmiterea lor. Aici se încheie segmentul de activitate a instituției, după care în procesul comunicațional se încadrează recipientul. Acesta e influențat atît de mesajul instituțional, cît şi de o serie de factori accidentali, neformali denumiți "vocile coridorului" sau "zgomote". Recipientul resimte de asemenea acțiunea comunicării externe desfăşurată de instituție. În final se atestă retroacțiunea recipientului. Apoi ciclul comunicării este reluat. Neîntrerupt.

6.8.1. Cuantumizarea retroacțiunii

Monitorizarea şi estimarea comunicării interne precedente constituie chezăşia optimizării ei în perspectivă. Metodici de analiză a ei există mai multe. Un model, după noi, eficient aparține cercetătorului englez John Adair (1990: 136-160). El a determinat următoarele repere de investigare:

- calitățile de emitent ale instituției (aptitudinea de a vorbi, de a asculta, de a redacta, de a citi);
- ambianța instituțională (estimarea comunicării descendente, a celei laterale, a comunicării ascendente);
- evaluarea modalităților concrete de comunicare internă.

Monitorizarea comunicării interne ar putea fi mai profundă şi mai sugestivă în determinarea obiectivelor viitoare dacă analiza efectuată ar determina şi următorii parametri:

- gradul şi modul de percepere de către publicul intern a principalelor dimensiuni ale identității instituționale;

- gradul de conştientizare a rețelelor comunicaționale interne;
- sursele (formale sau neformale) atractive şi influente;
- punctele vulnerabile în gestiunea comunicării interne.

Rezultatele obținute vor facilita identificarea necesităților comunicaționale.

6.8.2. Necesitățile comunicaționale

Paleta necesităților comunicării interne poate cuprinde mai multe sectoare:

1) gestiunea comunicării interne (prin evidențierea fluxurilor informaționale ce urmează să fie consolidate, de ex., cele de referință şi de convingere) sau reliefarea unor segmente din comunicarea internă la care urmează să se renunțe (bunăoară, comunicarea de presiune);

2) crearea, modificarea, remodelarea rețelelor comunicaționale (descendentă, ascendentă, laterală, transversală);

3) diversificarea procedeelor de comunicare;

4) conlucrarea cu factorii neformali de comunicare internă;

5) ameliorarea calității şi atractivității mesajelor instituționale;

6) relevarea golurilor informaționale.

Şirul acestor necesități poate fi continuat şi concretizat în funcție de rezultatele monitorizării.

6.8.3. Alegerea obiectivelor

Obiectivele comunicării interne vor fi determinate în funcție de prioritățile şi necesitățile comunicaționale şi de capacitatea instituției de a le acoperi logistic şi material. Deseori obiectivele sînt sugerate şi de supervizori sau, cum sînt ei denumiți în Spania, *circulos de calidad.* (traducerea ad literam - cerc de calitate).

Supervizorii, potrivit lui J. Peiro şi Gonzalez V. Ramon (1993: 5) constituie un grup mic de funcționari care, îndeplinind careva misiuni în cîmpul muncii comune, concomitent execută funcțiile de identificare, selectare şi analizare a problemelor şi posibilităților de a ameliora relațiile la un sector sau altul instituțional. Supervizorii au dreptul să recomande direcției soluții care pot constitui obiective distincte ale comunicării interne.

Filozofia supervizării derivă din ideea că membrii instituțiilor moderne pot participa activ în procesul comunicațional. Această practica e încetățenită de un sfert de secol în lumea anglosaxonă. În prezent ea se extinde şi în alte țări. Vom stărui mai mult asupra acestui sector al comunicării interne în eventualitatea implementării lui şi de către instituțiile din Moldova.

Activitatea supervizorilor e clasificată în patru etape:

- identificarea problemei;
- recoltarea informației;
- analiza informației;
- generarea ideilor.

Identificarea problemelor eventuale se realizează prin metoda *brain-storming* ceea ce înseamnă a zămisli, a plămădi, a "chinui" o idee (Cabrera, 1996: 53). E vorba că supervizorul ca nimeni altul cunoaşte atmosfera din interiorul colectivității. El are posibilitatea să fixeze problemele existente şi să prognozeze apariția altora. Clarviziunea supervizorului e deosebit de importantă. Evidențierea anticipativă a problemelor posibile permite instituției să le depăşească şi în felul acesta să evite situațiile de criză. În faza următoare supervizorul adună informația care dimensionează problema. În procesul analizei el generează idei, soluții care le poate verifica în prealabil înainte de a le oferi administrației. Misiunea lui se încheie odată cu expunerea propunerilor.

6.8.4. Determinarea finalității

Comunicarea internă poate avea finalități multiple. Ele pot viza dezvoltarea mecanismelor comunicării ascendente sau lichidarea vidului informațional despre activitatea direcției sau a unui serviciu instituțional. Explicarea modificărilor în statele de personal şi în obligațiile funcționale, a retehnologizării sau reprofilării instituției constituie şi ele finalități ale comunicării instituționale interne.

Am semnalat doar unele dintre finalitățile posibile ale comunicării interne. Diapazonul lor desigur e mult mai vast şi derivă din munca analitică desfăşurată anterior.

6.8.5. Alegerea instrumentelor şi canalurilor de comunicare

Arsenalul instrumental al comunicării interne e destul de variat. La fel e şi ansamblul de canaluri de difuzare a mesajelor interne. O tehnică sau alta, un canal sau altul vor fi aplicate avînd în vedere gradul de eficiență în contextul concret.

6.8.5.1. Instrumentele

Instrumentele utilizate în comunicarea curentă internă pot fi examinate prin două filiere. Prima e forma lor de materializare. Din acest punct de vedere distingem instrumentele orale (verbale), scrise şi multimediale.

Instrumentele orale sau **verbale** ale comunicării interne cuprind reuniunile unor grupuri instituționale, discursurile factorilor dirigenți, conferințele radio şi TV, întrevederile personale etc.

Instrumentele scrise întrunesc scrisorile circulare instituționale,mesajele tipărite (ordinele, dispozițiile etc.), raportul anual, ziarul instituției, panoul cu anunțuri, foile volante, panourile luminiscente, documentația instituțională, fişa personală de membru al instituției etc.

La categoria **instrumentelor multimediale**, adică a celor care înglobează cuvîntul, sunetul, imaginea, se referă seminarul, reuniunea de documentare, excursiile, omagierile, simpozioanele etc (Marziantonio, 1994: 92-117; Naranjo, 1994: 34-37; Olins, 1991: 140-173).

În ultimele decenii mai multe instituții din lume utilizează şi tehnologiile comunicaționale audiovizuale. Cercetătorul M. Westplalen a realizat şi o clasificare în acest sens (1993: 227-8):

audiovizualul informativ (ansamblul de materiale audio şi video care prezintă instituția în globalitatea sa: strategia, politica, perspectivele, realizările curente, cercetările şi inovațiile etc.);

audiovizualul formativ (setul de materiale în sprijinul membrilor instituției antrenați în aprofundarea cunoştințelor, extinderea sferei profesionale, informații utile pentru determinarea opiniilor (opțiunilor), a comportamentului etc.);

audiovizualul promoțional (materiale ce-l informează pe angajatul instituției despre modul de promovare a mărfurilor).

Un şir de instituții utilizează telefonul în scopul documentării într-o

problemă sau alta (e vorba de biroul telefonic de informație internă de care poate face uz oricine doreşte).

Inovația instrumentală recentă constă în aplicarea posibilităților oferite de computer. Astfel, la o serie de instituții americane funcționează rețele de tip Intranet care reprezintă o versiune Internet şi care operează în cadrul unei corporații pentru comunicarea interactivă între funcționari (Shel, 1996: 54-57). O practică similară e atestată în Franța, unde prin IntraNet e relaționat salariatul firmei, prin ExtraNet - clientul privilegiat, furnizorul, distribuitorul, alte instituții, iar prin InterNet sînt stabilite legăturile cu muncitorul la domiciliu, cu filiala, clienții locali şi din alte țări (Le Monde, 1997, 1 fevrier).

Instrumentarul examinat prin cea de-a două optică, vectorială, include:

a) tehnicile comunicării descendente

La această categorie se referă şedințele de producție sau de abordare a problemelor macroinstituționale, reuniunile la scara departamentală, dispozițiile şi instrucțiunile manageriale, tehnologice, organizaționale etc.

Comunicarea internă descendentă e orientată şi spre afirmarea identității, culturii instituționale. În acest scop sînt utilizate excursiile membrilor familiilor angajaților, scrisorile de recunoştință, mesajele orale sau scrise despre modificarile în personalitatea instituției, festivitățile omagiale. Instituția poate recurge şi la întîlnirile cu angajații ce se află la odihnă (să zicem, la o casă de agrement).

Din cele enunțate rezultă că optimizarea comunicării interne descendente va fi obținută în cazul în care instituția va demonstra interesul atît profesional, cît şi cel social.

b) tehnicile comunicării interne ascendente

Participanții la viața unei instituții pot comunica cu dirigenții în cadrul întrevederilor personale, prin publicațiile în presă instituțională, scrisorile sau demersurile de serviciu, supervizori, în timpul reuniunilor la micro-macro nivel, protestelor fățişe (acestea sunt considerate drept tehnici excepționale). Comunicarea ascendentă e realizată şi prin solicitările de întrevedere operativă cu managerii superiori, registrele (scrise, audio, video, telematice) de sugestii şi întrebări.

c) tehnicile comunicării interne laterale

Scopul acestora constă în consolidarea instituției la nivel departamental. Între ele se numără şedințele comune ale dirigenților, acțiunile de specialitate şi neprofesionale comune etc.

d) tehnicile comunicării interne transversale

Efectul acestor instrumente e distinct integraționist. La ele se referă reuniunea membrilor instituției - în cazul cînd dimensiunile ei permit acest lucru - sau a reprezentanților subdiviziunilor ei; materialele audiovizuale şi telematice difuzate la toate nivelurile instituționale; discursurile dirigenților în problemele de strategie instituțională, materialul tipărit, adică rapoartele, prospectele, broşurile, presa periodică; stilul unic instituțional - design-ul, cromatica, normele unice profesionale şi morale etc.

6.8.5.2. Canalurile comunicării interne

Practica atestă următoarele canale, tradiționale şi mai recente, de transmitere a informației la scară internă: poşta internă, fax-ul, poşta electronică, poşta națională, rețelele IntraNet, panourile cu anunțuri, circuitul intern audio, TV etc.

Alegerea instrumentelor şi a canalurilor de comunicare internă e urmată, de regulă, de întocmirea unor calendare. Ele vor fixa tehnica preferată, canalul selectat, data executării, responsabilul. Atare practică creează premise propice pentru vegherea îndeplinirii exacte a acțiunilor preconizate. Ea înlesneşte diversificarea procedeelor de comunicare internă.

6.8.6. Elaborarea şi codificarea mesajului

reprezintă faza semnificativă a circuitului logic al comunicării interne. În faza elaborării lui vom răspunde la întrebarea: ce vrem să comunicăm? Determinarea conținutului informației transmise va fi racordată la particularitățile auditoriului cărui îi adresăm mesajul. Vom ține cont şi de instrumentele pe care le vom utiliza, precum şi de canalul de răspîndire a lui.

Codificarea însemnează transpunerea conținutului în semne verbale şi nonverbale prin care dorim să-l comunicăm recipientului. În fază dată contează ținuta ortoepică şi ortografică, tonalitatea, gradul de vizibilitate, coerența cu modalitățile utilizate anterior, valoarea denotativă şi conotativă a modelului ales de codificare.

6.8.7. Receptarea

Acest proces cuprinde difuzarea, perceperea, evaluarea, asmilarea (totală, parțială) sau respingerea mesajului. Astfel receptarea e rezultanta mai multor factori:

1) a procesului comunicațional formal;
2) a influenței "coridorului";
3) a impactului comunicării externe instituționale;
4) a particularităților recipientului.

Observăm că mesajul instiuției din momentul lansării lui şi pînă atunci cînd devine fapt împlinit parcurge o cale destul de complexă. Există, de regulă, puține şanse ca intențiile noastre comunicaționale (sau finalitatea preconizată) să se materializeze în întregime (sau să devină finalitate reală). În cele mai frecvente cazuri finalitatea reală e doar o parte din cea proiectată. Iată de ce primul act comunicațional (primul mesaj) urmează să fie secundat de al doilea, al treilea, uneori se impune înzecirea eforturilor comunicaționale pentru a obține cele scontate.

6.8.8. "Vocile coridorului"

Procesul comunicațional formal se derulează în contextul acțiunilor conştiente sau inconştiente neformele de interacțiune informațională. E vorba de comunicarea între prieteni, liderii sau grupările neformale şi personalul instituției. Mult contează şi atitudinea familiei, care, de regulă, indirect se implică în viața instituțională. Avalanşa aceasta de mesaje formează aşa-numitele "voci ale coridorului" sau rumoarea care secundează comunicarea internă. Oricît de insistent am dori ele nu pot fi înlăturate. "Vocile coridorului" pot fi doar transformate în aliați.

6.8.9. Racordarea comunicării interne şi a celei externe

Asonanța comunicării interne cu cea externă este calificată ca oportună de toți teoreticienii şi animatorii acestui domeniu de activitate informațională. Vom face referință doar la două opinii.

Phillippe Guilhaume în lucrarea "Cuvintele şi oamenii" (1988: 366) indică următoarele exigente ale comunicării interne:

- coerența cu cea externă;

- compatibilitatea cu identitatea instituțională;
- excluderea seducerii sau a manipulării.

Westphalen la care am făcut deja trimitere subliniază şi el interdependența comunicării interne şi a celei externe (1993: 198). El argumentează această necesitate prin faptul că personalul după orele de serviciu vine în contact cu publicul mare al instituției. Mai mult, el devine parte a acestui public acreditarea căruia e solicitată de instituție. Disonanța dintre informația de uz intern şi cea vehiculată în relațiile cu publicul, marketingul direct, activitatea publicitară etc. prejudiciază reputația instituției, în primul rînd, în fața personaluli. Prin urmare, finalitatea mesajelor interne va fi condiționată de simetria lor cu cele de uz extern.

6.8.10. Retroacțiunea

Recoltarea retroacțiunii în comunicarea internă se efectuează de dirigenții instituției în timpul întîlnirii directe cu personalul, de către supervizori în activitatea lor curentă, de experții departamentului comunicare instituțională prin anchetele, sondajele efectuate.

VII. RELAȚIILE CU PUBLICUL (R.P.)

Relațiile cu publicul constituie substanța de baza a comunicării instituționale. Această activitate informațională este focalizată nemijlocit asupra conversiunii identității în imagine instituțională, a conexiunii entității sociale cu publicul şi a validării acesteia în calitate de actor social. Esența eforturilor comunicaționale de referință a fost elucidată pregrnant în Manifestul din anul 1986 al Asociației Franceze de Relații cu Publicul expediat, după cum au precizat autorii lui, "rudelor" de la publicitate. Din el reproducem:

"Voi nu sînteți noi, noi nu sîntem voi... Voi proiectați o imagine de marcă a produsului care să genereze dorința şi să creeze motivația de a cumpăra. Noi proiectăm imaginea instituționala a întreprinderii pentru a face cunoscut ce este ea, ce face şi cum luptă să răspundă cerințelor partenerilor, în scopul de a genera încredere reciprocă.

Voi vizați ținte. Noi dialogăm cu publicul. Voi poziționați produsul şi marca lui. Voi sînteți unul dintre instrumentele marketingului. Noi sîntem instrumentul indispensabil al managementului" (citat după: R.P. Curier, Bucureşti, 1996, seria 1, v. 2, p.3).

Acțiunea exercitată de R.P. este benefică atît pentru subiectul (instituția), cît şi pentru obiectul (publicul în general sau unele segmente ale lui) al acestei activități comunicaționale. Scot M.Cutlip şi Allen H. Center în acest sens remarcau: "Funcționarea R.P. se bazează pe teza că numai un public informat e un public care gîndeşte cu propriul cap" (1960: 41). Enrico Guidotti, abordînd acelaşi subiect, concluzionează: "Înterprinderea pentru a exista în țesutul economic şi social al țării e obligată să întrețină relații cu un număr relevant de interlocutori (clienți, furnizori, comunitatea economică etc.), pentru a obține din partea lor atenție, considerație şi concurs" (1994: 59).

7.1. Definiția

Relația, potrivit Dicționarului limbii române (Breban V., 1980) semnifică "legătură, raport între obiecte, procese, fenomene, precum şi între proprietățile acestora". Acelaşi sens e relevat de Larousse (1996) şi New English-Russian Dictionary (1972). Relația, în opinia lui Carlo Majelo, e rezultanta raporturilor şi a contactelor. El scrie: "Raportul trebuie să servească la instaurarea unei serii de contacte cu o finalitate precisă: a construi o relație prin convorbiri,întrevederi sistematice bazate pe înțelegerea reciprocă, încredere şi cooperare" (1986:18). Precizarea savantului e oportună, căci relevă durabilitatea relației, calitate care poate lipsi în cazul raportului sau al legaturii. Observația lui Majelo e semnificativă şi prin faptul că ea denotă natura comunicațională a relației.

Publicul, potrivit aceluiaşi dicționar al lui V. Breban, e "o colectivitate mare de oameni, mulțime, lume". Aceeaşi noțiune Larousse o definește ca "populația în general". Luis Angel Sanz de la Tajada face o precizare care, considerăm, este oportună pentru examinarea publicului în contextul comunicațional, şi anume: "totalitatea indivizilor care denotă o omogenitate certă" (1994: 101). Instituția, de regulă, se adresează mai rar unui public general sau abstract. Mai des ea are în obiectiv segmente ale publicului cu însemne caracteristice (demografice, profesionale, de instruire, vîrstă, sex etc.). Societatea în întregime poate constitui publicul unor instituții de talie națională (parlament, guvern, preşedinție etc.).

Noțiunea "relațiile cu publicul" ca sferă de realizare a comunicării instituționale este dimensionată în peste 500 de definiții. Cele mai relevante dintre ele interpretează R.P. astfel:

"Activitatea deliberată, programată şi continuă spre a stabili şi menține înțelegerea reciprocă între organizație şi publicul sau" (Institutul britanic pentru relațiile cu publicul. cit. după: Lloyd, 1987: 21)

"Tentativa de a obține susținerea unei activități, a unei cauze, a unei mişcări sau a unei instituții din partea publicului prin informație, convingere şi adaptare" (Bernays, 1952: 37)

"Artă şi ştiință în obținerea armoniei prin înțelegerea reciprocă în baza adevărului şi a informații depline" (Black, 1994: 17)

"O serie de complexe de activități care includ mediatizarea şi evaluarea atitudinilor față de produs, companie, instituție sau

opinie" (Meril, Lee, Friedlander, 1992: 382)

"Comunicarea interactivă sau bidirecţională" (Greener, 1995: 14).

"Efortul planificat şi organizat pe care-l depune o firmă sau o instituţie pentru a stabili raporturi mutuale benefice cu diverse publicuri" (Barquero Cabrero, 1994: 422).

"Ingineria consensului" (Canilli, 1993: 28)

"Metodă de a aduce cunoştinţe oamenilor" (Bima, 1958: 12)

"Stabilire şi conservare a climatului favorabil cu diverse segmente ale publicului care inconjoară întreprinderea (intern şi extern) fără rentabilitate imediată" (Abad, Compiegne, 1992: 89)

Definiţiile expuse, deşi au impact diferit în elucidarea fenomenului examinat, relevă trăsături importante ale lui pe care am putea să le eşalonăm astfel:

- activitate informaţională deliberată, neîntreruptă, programată;
- comunicare interactivă;
- relaţionare a instituţiei cu divers public;
- impact social (înţelegere mutuală, climat favorabil, consens social, mediatizare a atitudinii);
- rentabilitate neimediată, dar durabilă.

Societatea americană pentru relaţiile cu publicul (*Public Relations Society of America - PRSA*) într-o declaraţie difuzată la 6 noiembrie 1982 preciza: "Relaţiile cu publicul, contribuind la stabilirea înţelegerii reciproce între grupuri aparte şi organizaţii, ajută societăţii noastre complex pluraliste să adopte decizii şi să acţioneze mai efectiv. Relaţiile cu publicul asigură armonizarea activităţii particulare şi cu cea socială". În continuare PRSA releva că R.P. se află în serviciul multor instituţii sociale: al antreprenoriatului, sindicatelor, organizaţiilor guvernamentale, asociaţiilor benevole, fundaţiilor, spitalelor, instituţiilor instructive şi religioase. În acest şir lipsesc partidele politice şi formaţiunile social-politice. Omiterea lor e nejustificată, căci R.P. sînt valoroase şi pentru orice instituţie politică.

Dar să revenim la Declaraţia Societăţii americane pentru relaţiile cu publicul. În ea se mai menţionează că fiecare dintre instituţiile enumerate, pentru a-şi atinge scopurile, este obligată să stabilească legături strînse cu un număr cît mai mare şi mai divers de auditorii sau grupuri

sociale: membri ai diferitelor asociaţii, consumatori ai mărfii propuse, posesori de acţiuni, contribuabili ş.a.m.d., cu societatea în întregime.

Realizarea obiectivelor diferitelor organizaţii necesită de la conducătorii, funcţionarii lor cunoaşterea profundă şi înţelegerea multilaterală a viziunilor şi valorilor oamenilor, asupra cărora e îndreptată acţiunea sau influenţa lor. Din această cunoaştere derivă scopurile, procedeele şi metodele pe care experţii R.P. le vor fixa şi le vor materializa.

La cele deduse anterior din definiţiile citate mai reţinem următoarele:

1. R.P. sînt menite să stabilească legături între 2-3 segmente sociale sau în cadrul societăţii în întregime.

2. Auditoriul R.P. e determinat de scopul pe care-l urmăreşte instituţia angrenată în stabilirea relaţiilor cu publicul.

3. Obiectivul propus rezultă din cunoaşterea profundă şi multilaterală a acestui auditoriu.

4. În baza unei atare documentări, specialiştii îşi vor confirma scopurile iniţiale, le vor modifica, vor renunţa la ele sau le vor conforma în funcţie de dispoziţia auditoriului asupra căruia urmează să fie îndreptată acţiunea.

5. Aceiaşi documentare va înlesni armonizarea scopurilor particulare, de moment cu cele sociale, de durată.

6. Remarcăm de asemenea că auditoriul urmează să fie cunoscut nu numai sub aspectul predispoziţiilor (psihologia socială), dar şi al viziunilor (nivelul conceptual) şi al valorilor (nivelul ideologico-moral).

Aceste momente sînt deosebit de esenţiale atunci cînd vorbim despre stabilirea relaţiilor cu publicul în scopurile politice sau de conduită socială în general.

În concluzie notăm: R.P. ca teorie şi practică acţionează în ţesutul direct şi polivalent al realităţilor sociale, altfel zis, pe piaţa socială.

Să exemplificăm. Închipuiţi-vă că aveţi misiunea să stabiliţi relaţii cu un auditoriu surdomut. Dacă utilizăm vorbirea orală, efectul e nul. Şi dimpotrivă. Dacă ne adresăm unui auditoriu cu aparat normal auditiv-verbal, utilizînd modalităţile de comunicare ale surdomuţilor, vom avea acelaş rezultat - nul. Experţii R.P. deci vor ţine cont de particularităţile auditoriului de contact şi în felul acesta vor spori retroacţiunea.

În final, să revenim la definiţa lui Sam Black. Afirmaţia lui că R.P. reprezintă artă şi ştiinţă e contestată de unii cercetători (Bima, 1958: 67). Totuşi ea poate fi susţinută cel puţin din două motive. Natura ştiinţifică

a R.P. e determinată de investigațiile efectuate pe piața instituțională în etapele programare, realizare şi evaluare. Caracterul creator, inventivitate, explorarea potențialului emotiv al publicului în perceperea informației instituționale pot servi temeiuri suficiente pentru a califica R.P. drept artă.

7.2. Relațiile cu publicul sau relațiile publice

Sintagma "public relations" a fost pusă în circuit pentru prima dată în anul 1807 de preşedintele S.U.A. Thomas Jefferson. Însă primul care a aplicat tehnicile "public relations" a fost cunoscutul publicist de la începutul sec. al XX-lea Ivy Leabetter Lee. În anul 1902 compania lui John D. Rockfeller "Standard Oil" a fost supusă unui tir de critici fapt care a subminat atît reputația instituției, cît şi pe cea a patronului. Rockfeller, pentru a depăşi scandalul, a încheiat un acord cu Lee, delegîndu-i misiunea de a repara imaginea sa alterată. Jurnalistul şi-a onorat contractul. El a reuşit să creeze proprietarului "Srandard Oil" o nouă imagine, cea de bun familist. Astfel reputația în declin a lui Rockfeller a fost salvată (Cutlip, Center, 1960: 81; Meril, Lee, Friedlander, 1992: 386; Menthon, 1993: 13).

Activitatea desfăşurată de Ivy Lee a avut şi o altă continuare. Ea a pus începuturile unei noi ramuri comunicaționale - public relations care venea să materializeze intenția firmelor de a-şi vinde nu numai marfa, dar şi propria identitate. Această idee a constituit laitmotivul cărții lui Ivy Lee "Publicity" (1923). Autorul ei scria că public relations are misiunea să furnizeze "informație veridică şi precisă *presei şi publicului* (sublinierea noastră -C.M.) despre tot ce prezintă interes în activitatea comercială" (citat după: Solana, 1995: 23). Primul adept pasionat al public relations a fost Edward L. Bernays care în acelaşi an editează cartea "Crystallizing Public Opinion" ("Cristalizarea opiniei publice") considerată şi pînă astăzi ca fiind o contribuție valoroasă în fundamentarea teoretică a R.P.

În deceniile următoare practica public relations s-a extins în multe țări ale lumii. Inițial activitatea de profil era desemnată prin termenul englez, mai apoi el a fost substituit prin echivalentele în limbile țărilor

respective: les relations publiques (în franceză), las relaciones publicas (în spaniolă), i relazioni pubbliche (în italiană) etc.

În spațiul est-european termenul şi practica dată a ajuns cu mare întîrziere: regimurile totalitariste din țările ex-socialiste le-au respins pe motiv că relațiile cu publicul contraveneau ideologiei oficiale. Abia după căderea comunismului practica "public relations" a început să se implementeze şi-n această parte a Europei.

Actualmente în limba română fenomenul în cauză e fixat în sintagmele "relații cu publicul" şi "relații publice". Putem considera oare că ambele sintagme sînt identice? Credem că nu. Fenomenul comunicațional "public relations" implică referința prioritară la obiectul asupra căruia este exercitată acțiunea. Faptul dat este remarcat de un şir de cercetători. Astfel Rovinetti în ultimul său studiu vorbeşte despre "uffici relazioni con il pubblico" (oficiul relațiilor cu publicul) (1994: 71). Termenul "relații publice" nu fixează această referință, calificativul "publice" sugerîndune mai curînd caracterul, natura (accesibilitatea, transparența, comunitatea) acestor relații. Considerentele aduse ne îndeamnă să dăm preferință termenului "relații cu publicul".

7.3. Dimensiunile R.P.

Problematica dimensionării R.P. sau a tipologizării lor este abordată profund de brazilianul Roberto Simoes Porto în studiul "Relațiile cu publicul: funcția politică" (1993) realizat sub îndrumarea patriarhului R.P. Edward Bernays.

Porto stabileşte opt criterii de dimensionare a R.P: structural; administrativ; filozofic; comunicațional; politic; sociologic; economic şi interpersonal (1993: 30-31).

7.3.1. R.P. în optica structurală

Examinate prin această filieră, relațiile cu publicul sînt caracterizate ca o funcție administrativă, un sistem instituțional şi un subsistem de sprijin.

Funcția administrativă a R.P. Orice instituție îndeplineşte mai multe funcții între care şi cea administrativă. Aceasta la rîndul ei se divizează în mai multe subfuncții: a cerceta, a programa, a organiza, a dirija, a

coordona şi a evalua. Porto completează această listă cu încă una - de relaționare cu publicul (1993:31). Esența ei constă în a conexiona patronul, membrii şi publicul instituției. Conectarea dată, opinează Porto, conține valoare administrativă. R.P. are impact administrativ şi din motivul că R.P. integrează canalizarea informației directiviste /de sus în jos/ sau a informației documentare adresate subdiviziunilor instituției şi publicului extern.

R.P. ca sistem instituțional. Aceasta înseamnă că activitatea comunicațională de referință a căpătat un caracter instituționalizat luînd forma unei structuri speciale. Am putea afirma că ea reprezintă o instituție propriu-zisă care poate acționa în regim autonom (agenție, de ex.) sau ca subdiviziune distinsă în țesutul instituției.

R.P. ca subsistem de sprijin. Relațiile cu publicul ca fenomen instituționalizat e un sistem deschis care interacționează cu alte sisteme (subsisteme) interne sau externe. În acest mod R.P. acordă suport acomodării instituției la mediul ambiant.

7.3.2. R.P. prin filiera managerială

Dimensionarea dată Porto o realizează luînd în considerație contribuțiile R.P. la depăşirea situațiilor de criză sau de forța majoră atît din interiorul, cît şi din exteriorul instituției. Din acest punct de vedere el distinge R.P. ca administrare

1) a conflictelor;
2) a controverselor;
3) a situațiilor excepționale.

R.P. ca administrare a conflictelor. Se zice că unde e viață, acolo conflictele sînt inevitabile. Instituția ca organism viu de asemenea este nelipsită de ciocnirea de interese fie la scară internă, fie la scară externă. R.P. monitorizează conflictul, identifică cauzele şi acționează întru înlăturarea lor.

R.P. ca administrare a controverselor. Spre deosebire de conflict ce are la bază interesele diametral opuse, controversele sînt provocate de incoincidențele funcționale, disensiunile conceptuale sau incoerențele verbale. În această ordine de idei R.P. transpun neînțelegerile în planul discuțiilor, dezbaterilor şi explicațiilor.

R.P. ca administrare în situații excepționale. E vorba despre

crizele de natură economică (declinul producției, scăderea competitivității, insolvabilitatea instituției etc.), naturală (cutremur, inundație), socială (grevă etc.). În asemenea cazuri R.P. sunt utilizate ca pîrghie importantă în diminuarea consecințelor negative ale situațiilor excepționale.

7.3.3. R.P. în contextul filozofic

Relațiile cu publicul, afirmă Porto constituie a) filozofie socială b) proiecție a relațiilor umane şi c) 90 % de performanță şi 10 % de publicitate.

R.P. - filozofie socială. În această dimensiune R.P. întruchipează tendința societății democratice spre colaborare, corelare şi echilibrare a diferitelor segmente ale ei, spre echitate şi justiție, responsabilitate socială a instituțiilor. În aceiaşi ipostază R.P. mai semnifică relaționarea centrelor legiferante cu publicul larg, sporirea gradului participativ al populației, al instituțiilor publice şi private în procesul decizional.

R.P. - proiecție a relațiilor umane. Misiunea relațiilor cu publicul constă în a valoriza spiritul uman. Acțiunea acestor eforturi comunicaționale e orientată spre membrii instituției prin crearea unui climat moral-psihologic propice pentru autorealizarea lor. R.P. sînt direcționate de asemenea spre promovarea culturii instituționale şi fuzionarea relațiilor formale şi a celor neformale.

R.P. - 90 % de performanță şi 10 % de publicitate. Particularitatea relațiilor cu publicul rezidă în faptul că acest sector comunicațional operează în exclusivitate cu faptele pozitive. Deci eficiența R.P. va fi determinată de performanțele instituționale. Cu cît cuantumul lar e mai mare, cu atît va spori rentabilitatea R.P. Lipsa lor poate fi cu greu recuperată de publicitate. Francezii zic: Bien faire et savoir dire (A face bine şi a şti să vorbeşti). Deci primează nu elocința, ci faptele, împlinirile, impactul lor social.

7.3.4. R.P. prin vizorul comunicațional

Natura comunicațională a relațiilor cu publicul a fost relevată deja în acest capitol. Amintim aici că R.P. e "o stradă în două sensuri" (Bernays, 1952: 53), adică mesajul instituțional e canalizat de la emitent la recipient care, la rîndul său, transmite informația în retur.

Relaţiile cu publicul, afirmă Porto, reprezintă şi un mijloc de comunicare înglobînd presa periodică, publicitatea, radio, TV şi cinematografia (1993: 52). Opinia dată pare să fie exagerată. Mai potrivit ar fi să afirmăm că R.P. beneficiază de mass media. Ziarele, radio, TV mediatizează relaţiile cu publicul, le supun evaluării, le consolidează sau le subminează. Deci, mass media pot fi tratate ca partener, concurent sau adversar făţiş al R.P.

7.3.5. .R.P. în ţesutul politic

Examinate prin această optică, relaţiile cu publicul sînt estimate de Porto drept politică a "uşilor deschise" şi "casă de sticlă" (Porto, 1993: 53).

R.P. - politică a "uşilor deschise".Politica dată promovată în relaţiile cu publicul se întemeiază pe trei principii:

- deschiderea instituţiei către mesajele parvenite de la public;
- transparenţa activităţii interne instituţionale;
- accesul publicului la procesul decizional intern.

Altfel interpretează această politică Richard Lubben. El o fixează prin termenul JUST-IN-TIME (JIT) ceea ce literalmente înseamnă "exact în timp". Potrivit lui Lubben, relaţionarea la scară internă şi externă în orice instituţie se realizează, în temei, între furnizor şi client (instituţie - angajat, instituţie - consumator, instituţie - partener etc). Eficienţa acestui proces e determinată de transparenţa, sinceritatea şi oportunitatea lui. Aceste exigenţe sînt promovate de JIT care asigură "vinderea atît a produsului, cît şi a instituţiei însăşi"(1989: 17-35).

R.P. - "casă de sticlă". Expresia dată a intrat în uzul relaţiilor cu publicul din Franţa postbelică. Ea a fost cauzată de incertitudinile şi zvonurile deosebit de pronunţate generate de lipsa de informaţie din guvern şi instituţii. Atunci a fost lansată ideea "casei de sticlă", adică s-a optat pentru transparenţă, pentru controlul social al activităţii instituţiilor şi pentru participarea opiniei publice în procesul decizional.

7.3.6. R.P. în abordarea sociologică

Finalităţile relaţiilor cu publicul sînt preponderent de natură socială. Porto evidenţiază contribuţia R.P. în formarea bunăvoinţei, atitudinii,

opiniei publice, concepţiei şi a imaginii instituţionale.

Primul lucru revendicat de R.P. e bunăvoinţa publicului, asentimentul acestuia în favoarea deciziilor promovate de instituţie (Miller, Nielander. 1993: 27).

Faza următoare e formarea atitudinii favorabile a publicului faţă de instituţie. "Unele dintre acţiunile noastre, scrie Kay Lawson, sînt motivate de sensaţii vagi, adesea neexprimate în cuvinte, despre anumite lucruri. Astfel de sensaţii sînt atitudinile bazate pe convingerile noastre subconştiente, opiniile, intersele şi (sau) valorile noastre" (1996:54). Atitudinea poate fi alimentată de cunoştinţele pe care le avem despre o instituţie, de funcţiile sau conotaţiile pe care aceasta ni le trezeşte (Porto, 66).

Următorul pas în relaţiile cu publicul e modelarea opiniei despre instituţie. Interpretarea univocă a instituţiei de un număr maximal posibil de auditorii generează opinia publică despre entitatea pe care o reprezentăm.

Avantajul relaţiilor cu publicul, spre deosebire, să zicem,de propagandă sau publicitate, constă în faptul că accentul e pus pe conştientizarea uzanţei sociale a instituţiei, dar nu pe acceptarea ei oarbă. Formarea unei viziuni clare, certe şi temeinice asupra unei instituţii îi asigură acesteia o validitate pentru ani de zile care rezistă influenţelor accidentale.

Relaţiile de încredere şi respect reciproc între instituţie şi publicul ales se fructifică în conversiunea identităţii în imaginea instituţională. Această transformare se produce, fireşte, sub acţiunea şi a altor sectoare ale comunicării instituţionale. R.P. constituie însă în acest sens factorul decisiv.

Imaginea instituţionala, odată creată, optimizează şi rentabilizează eforturile ulterioare de relaţionare a publicului. Remarcăm deci interdependenţa relaţiilor cu publicul şi a imaginii instituţionale.

7.3.7. R.P. în obiectivul economic

În contextul dat e semnificativ să amintim definiţia relaţiilor cu publicul ce se conţine în Noul dicţionar de termeni internaţionali Webster (Webster New International Dictionary) care descifrează noţiunea R.P. astfel: "Relaţiile cu publicul e stabilirea înţelegerii reciproce şi a bunăvoinţei între individ, organizaţie şi alţi oameni, grupuri de oameni şi (sau) societate

în întregime prin intermediul difuzării materialului explicativ, al dezvoltării schimbului (de informație) şi al evaluării reacției sociale".

Evidențiem în definiția citată în special faptul că relațiile cu publicul se realizează prin intermediul schimbului de informație. E cunoscut însă că orice schimb se efectuează doar pe piață. Cunoaşterea profundă a legilor pieții deci devine un imperativ al specialistului în domeniul comunicării instituționale. Astefel constatăm că relațiile cu publicul se realizează în concordanță cu marketingul (în engleză *market* semnifică piață, tîrg, afacere, vînzare,cumpărare, cerere, a vinde, a duce la piață, a se duce la piață).

Pe de altă parte, relațiile cu publicul sînt un instrument al marketingului, deoarece permit identificarea necesităților sociale. Faptul dat influențează direct conduita instituției pe piața mărfurilor, a publicității etc.

7.3.8. R.P. prin prisma comunicării interpersonale

Acțiunea relațiilor cu publicul e îndreptată atît asupra unor segmente extinse de auditorii, cît şi asupra indivizilor aparte (liderii de opinii, reprezentanții grupurilor de interese, partenerii, distribuitorii etc.). În acest sens R.P. iau albia comunicării interpersonale.

În cazul instituțiilor mici şi foarte mici care interacționează cu un număr restrîns de indivizi, R.P. se identifica cu contactul personal.

7.4. Roluri, funcții, rigori

Dimensiunile relațiilor cu publicul determină **obiectivele** lor:

- proiectarea imaginii instituționale;
- relaționarea instituției cu publicul extern, în primul rînd, cu cel care are incidență directă asupra activității ei; cercurile legiferante şi auditoriile de contact (mass media, sindicatele etc.);
- armonizarea intereselor instituționale cu cele personale şi sociale;
- informarea publicului asupra progreselor instituției;
- adaptarea instituției în macroambianță de funcționare;
- depăşirea conflictelor, controverselor şi a situațiilor excepționale;
- valorificarea spiritului participativ al publicului;
- asigurarea transparenței vieții instituționale;

- cultivarea bunăvoinței şi atitudinii favorabile a publicului, formarea opiniilor şi viziunilor lui benefice despre instituție.

Relațiile cu publicul îndeplinesc *trei funcții* de bază pe care Sam Black le-a formulat astfel:

- comunicativă;
- de reglaj;
- emoțional-psihică (1994: 91-93)

Funcția comunicativă semnifică misiunea R.P. de a conexiona instituția cu cele mai diverse segmente ale societății.

Funcția de reglaj rezidă în focalizarea relațiilor cu publicul asupra echilibrării intereselor instituționale şi ale celor publice.

Confortul social al instituției e condiționat de atmosfera, climatul sociopsihologic în care ea funcționează. Iată de ce eficiența R.P. va spori pe măsură ce în procesul comunicațional-instituțional se va miza pe factorul emoțional. Aceste calități sînt revendicate de funcția emoțional-psihică a R.P.

Valorizarea profundă şi adecvată a potențialului R.P. se produce prin respectarea *rigorilor* acestei activități. Jaime De Urzaiz le-a exprimat astfel: "A şti şi a face. A şti să faci. A face să se ştie" (1977: 50). Din aceste afirmații am putea deduce următoarele exigențe față de R.P.: cunoaşterea perfectă a instituției pe care o reprezentăm, dorința de a acționa în beneficiul acesteia; stăpînirea întregului arsenal de forme şi metode de relaționare a instituției cu publicul; rentabilizarea eforturilor întreprinse sau obținerea perceperii adecvate a informației instituționale difuzate şi a reacției benefice inverse.

Lista rigorilor R.P. poate fi completată cu considerentele lui Roggero şi Setaro care pledează pentru responsabilitatea, calitatea, continuitatea şi credibilitatea relațiilor cu publicul (1994: 44). Peter Sheldon Green relevă necesitatea respectării coerenței eforturilor R.P. cu cele de ordin marketing. În acest context el scrie că mesajele R.P. trebuie raportate la cele publicitare şi promoționale,iar calendarul acțiunilor tipice R.P. urmează să fie racordat cu cel al activității marketing (1995: 31).

Societatea americană pentru relațiile cu publicul conferă rigorilor remarcate statut de standarde profesionale. În codul care le înglobează se menționează, în particular, că "ne comportăm profesional, cu respect

pentru adevăr, acurateţe, corectitudine şi responsabilitate faţă de public" (citat după: R.P. Curier, Bucureşti, 1996, seria II, nr.2, p.3).

7.5. Circuitul logic al R.P.

Guidotti (1994: 61) relevă şapte elemente principale ale mecanismului de comunicare în sectorul relaţiilor cu publicul.

1.Definirea obiectivelor specifice şi a bugetului. Activitatea R.P. este iniţiată de instituţie denumită comanditar sau beneficiar. În oferta întocmită sînt stabilite obiectivele urmărite în comunicarea instituţională, bugetul alocat, precum şi finalitatea scontată. Această ofertă este trecută spre executare agenţiei R.P. (instituţie specializată autonomă) sau serviciului (expertului) în materie din structura instituţională.

2.Identificarea publicului. Orice instituţie dispune de un public intern şi de unul extern. Publicul intern a format din indivizii care fac parte dintr-o instituţie sau alta. Publicul extern întruneşte instituţiile, grupurile de oameni şi indivizii aparte care acţionează în afara unei entităţi sociale şi care exercită influenţă directă sau indirectă asupra acesteia.Publicul extern de incidenţă directă e constituit din acele unităţi sociale care contactează instituţia nemijlocit şi neîncetat (furnizorii, distribuitorii, consumatorii etc.). Publicul extern cu incidenţă indirectă, denumit şi auditoriu de contact, reprezintă acele segmente ale ambianţei instituţionale care, deşi menţin legături ocazionale, sporadice şi întrerupte, o au necontenit în cîmpul lor de atenţie. La această categorie se referă, de regulă, organele financiar-fiscale, mass media, organizaţiile nonguvernamentale de profil, sindicatele etc. Publicul extern mai e reprezentat de grupurile de interese, liderii de opinie, precum şi de instituţiile de forţă majoră (parlament, guvern etc.).

Identificarea publicului în funcţie de obiectivele trasate constituie o condiţie necesară a eficienţei mesajelor instituţionale.

3.Investigaţiile "ideii" de comunicare. În această fază obiectivele schiţate vor fi evaluate în contextul corespunderii lor necesităţilor publicului ales. De asemenea vor fi cercetate cotele de cerere a imaginii instituţionale, gradul de percepere şi disponibilitatea publicului de a răspunde la mesajele adresate.

4.Definirea programului R.P. şi alegerea instrumentelor comunicaţionale. Instrumentarul R.P. cuprinde mijloacele tipice (mesajul instituţional scris, oral, vizual; evenimentele social-culturale speciale, relaţiile cu mass media, sponsoratul, mecena, lobby) şi atipice (campania publicitară, marketingul direct, activitatea promoţională).

5.Codificarea mesajului. În această etapă informaţia instituţională destinată difuzării e înveşmîntată în semnele adecvate (tipărite, orale, grafice, multimediale etc.).

6.Difuzarea mesajului către publicul ales (Detalii vezi în capitolul 3).

7.Verificarea gradului de percepere a mesajului. Această fază încheie circuitul logic al R.P. Gradul de percepere a mesajului e stabilit prin reacţia inversă care constituie un factor important în determinarea strategiei R.P. în următorul ciclu de activitate comunicăţională.

VIII. LOBBYING-UL

Orice instituție funcționează într-o macroambianță determinată de o serie de factori de forță majoră. În contextul prezentului capitol relevăm unul şi anume cercurile decizionale (parlamentul, guvernul, administrația publică locală etc.). Ele prin actele normative adoptate dimensionează firesc şi necondiționat arealul legal al instituției, favorizează sau îngrădesc activitatea acesteia. În consecință, instituția, tinzînd în mod normal spre confortul social-economic, depune eforturi comunicaționale de relaționare a puterii, adică practică lobbzing-ul. Beneficiul în asemenea cazuri e reciproc. Pe de o parte, instituția doreşte să-şi creeze cadrul legal-normativ cît mai favorabil activității sale, pe de alta - centrele decizionale în faza elaborării actelor normative voiesc să aibă în vizor spectrul deplin de interese şi aspirații instituționale pentru a le promova pe cele generale.

Activitatea lobby, opinează savantul spaniol Daniel Abad, e un indiciu vital al societății democratice care-i asigură "vigoare deplină". Societățile autoritare resping lobbying-ul, substituindu-l prin paternalism sau trafic de influență (Abad, 1995: 68).

Termenul "lobby" în limba engleză indică literalmente anticamera sau coridorul unei case sau al unui palat. Utilizarea cuvîntului dat în limbajul politic şi comunicațional a suferit o evoluție semantică fără a se rupe însă de sensul inițial. Semnificația atribuită în politică derivă din sistemul de vot englez propriu House of Commons din sec. al XVIII-lea. Votanții, potrivit acestui sistem, îşi exprimau voința prin a ieşi din sala de şedințe în coridor (hol) alegînd una dintre cele două uşi disponibile (pro sau contra). Englezismul "lobby" mai înseamnă în chip generalizator vizitatorii nelipsiți ai culuoarelor parlamentului; grupurile de oameni ce propulsează un proiect de lege sau care exercită presiuni asupra legislatorilor în favoarea unui proiect de lege (New Englisch-Russian Dictionary, 1972, v.1, p.809).

În lumea anglosaxonă e utilizat termenul omniînțeles de "Lobbying Governement" (Miller, 1987). În SUA, potrivit estimărilor lui Jean-Michel Jarry (1993: 267), lobbysmul a devenit o adevărată industrie în care activează circa 20000 de oameni. La Washington serviciile lobby-ului pot fi cumpărate. 3500 de agenți lobby s-au înregistrat la Ministerul Justiției ca exponenți ai intereselor a 161 de țări. Activitatea lobbystă în SUA a fost reglementată pentru prima dată prin Lobbyind Act, adoptat de congresul american curînd după moartea lui Franklin Roosevelt (12 aprilie 1945) (Massimo, 1988: 32). El obliga persoanele care intenționau să influențeze un proiect de lege să declare sursele de venituri şi natura cheltuielilor sale (Solano, 1995: 132). Cutlip şi Center arată că în SUA fiecare întreprindere dispune de o persoană care menține legături cu organele şi instituțiile guvernamentale. Această persoană trebuie să ştie să analizeze şi să evalueze corect informația şi opiniile, să fie dotate cu tact şi diplomație, să fie experți în comunicare (1960: 46-47).

În Germania lobbying-ul de asemenea este legalizat. Articolul 9 al legii fundamentale, § 24 al regulamentului general, legea din 21 septembrie 1972 permit asociațiilor şi federațiilor de a se înscrie în parlament în "listele lobby" (Jarry, 1993: 267-268).

Baza juridică a activității lobby în Italia o constituie legea 142/1990 despre reforma autonomiei locale, legea 241/1990 despre accesul cetățenilor la administrația publică pentru tutelarea drepturilor sale (Fotia,1997: 54).

Fenomenul dat s-a extins şi în alte țări europene. În majoritatea cazurilor el e desemnat prin termenul englez *lobby.* Totodată remarcăm şi tendința de a pune în circuitul lingvistic a unor termeni de origine locală. Astfel francezii fac uz de expresia "groupe de pression". Italienii marchează fenomenul în cauză prin "sottogoverni" sau "intralazzo politico-economico", spaniolii – cuvîntul *cabildero*.

Limba română, pare-mi-se, înclină tot mai mult spre încorporarea cuvîntului englez "lobby" de la care provin derivatele "lobbysm","lobbyst". În acelaşi timp constatăm vehicularea verbului "a pistona" (utilizat de altfel şi în Italia, Belgia). Conotațiile lui peiorative, depreciative însă alterează semnificațiile sociale ale activității de referință. Din acest considerent preferăm termenul englez "lobby".

8.1. Definiția

Savanții în materie, definind lobbysmul, acordă prioritate unui sau altui aspect al acestei activități. Astfel lobby este calificat drept:

"instrument ce leagă sfera micropoliticii cu cea a macropoliticii" (Porto, 1993: 183);

"strategie de influență" (Regouby, 1989: 112);

"inițiativele relații cu publicul de informare, ajutorare şi influențare a legislatorilor în funcția lor de autori de legi şi regulamente" (Guidotti, 1994: 64);

"activitatea de relații guvernamentale" (Daniel Abad, 1995: 70);

"concepție de schimb de informație între întreprinderi şi exponenții administrației locale, a parlamentului, guvernului" (De Marchi, 1995: 109);

"transmiterea şi articularea cerințelor sociale în procesul politic" (Fotia, 1997: 18);

"exercitarea presiunii asupra parlamentarilor" (Black, 1994: 100);

"interese organizate" (Kaiser, 1993: 37);

"tratarea cu legislatorii şi funcționarii guvernamentali pentru a răsturna careva legi sau reglementări nedorite şi (sau) promovarea legii sau a reglamentării care se vrea" (Ph. Kotler, 1991: 149).

Observăm că autorii definițiilor citate relevă, întîi de toate, natura comunicațională a activității lobbyste. Gianfranco De Marchi în acest sens subliniază: "O bună parte din activitatea lobby e inerentă comunicării" (1995: 110). Lobby-ul are de rezolvat mai mult o problemă de comunicare decît una legală (legislativă), susține Daniel Abad (1995: 68).

Definițiile prezentate mai denotă faptul că lobbying-ul, legînd instituția cu centrele decizionale, reprezintă parte a relațiilor cu publicul. Conexiunea dată poartă un caracter bidirecțional: instituție - centre legiferente - instituție. Asupra acestui fapt insistă, în special, savantul suedez Hans Johnsson. El arată că la baza activității lobbyste se află necesitatea legislatorilor sau a altor diriguitori de a studia opiniile grupurilor de interese în faza elaborării legilor (1991: 77).

O eventuală sinteză a definițiilor citate ar putea fi expusă astfel*: activitatea lobbyistă ca ramificare a relațiilor cu publicul reprezintă comunicarea instituțională focalizată asupra fuzionării micro şi macropoliticii, racordării intereselor particulare şi a celor sociale, asupra sporirii gradului de participare a instituției în procesul decizional.*

8.2. Lobby sau trafic de influență

Deseori activitatea lobbystă este identificată cu traficul de influență sau este interpretată ca o activitate ocultă, plină de intrigi şi fărădelegi. Atare mod de tratare a lobbying-ului e o eroare, tot aşa precum a crede că cinele, călătoriile gratuite, cadourile prețioase reprezintă atribute ale lobby-ului. "E o înțelegere distorsionată, scrie Granfranco De Marchi, căci într-o societate democratică e necesară o modalitate de participare a cetățenilor în luarea de decizii, mai ales atunci cînd ei nu au reprezentanți în organele decizionale" (1995: 109). Juan A. Cabrera, expertul spaniol în relațiile cu publicul, abordînd acelaşi subiect, indică oportunitatea intervenției actorilor sociali - a persoanelor, asociațiilor, a instituțiilor de toate tipurile - în actul decizional. Pentru a elimina însă din start abuzurile inerente traficului de influență, urmează să fie elaborate anumite principii etice şi norme legale, susține el (1996: 68).

Traficul de influență, opinează Mauro Fotia, se atestă atunci, cînd presiunea asupra legiutorilor se efectuează în mod ilegal şi netransparent. Înfăptuirea aceloraşi acțiuni, dar în condițiile legii şi prin metode transparente le conferă calificativul de lobbysm (1997: 101, 148, 159).

8.3. Subiectul şi obiectul lobby

Subiectul activității lobbyste e instituția de orice tip. Aceasta poate desemna reprezentanții săi ori angaja persoane din afara ei pentru a stabili relațiile cu cercurile decizionale. Actorii misiuni în cauză sînt denumiți lobby, precizează Bertrand R. Canfield (1960: 131). Ei pot constitui grupe de presiune pentru a apăra drepturile şi interesele instituționale şi a obține avantaje atît de ordin economic, sociopolitic, cît şi de imagine.

Practica lobby-ului e aplicată atît la scară națională de către instituțiile ce constituie parte a unui stat, cît şi la scară internațională. În ultimul caz lobby-ul reprezintă interesele instituției statale sau a organismelor transnaționale care apar în funcție de subiecți ai activității lobbyste.

Sam Black stabileşte trei parametri pentru subiecții lobby-ului:

inteligența care asigură avizul rapid asupra problemelor şi oportunităților, precum şi elaborarea strategiei şi tacticii;

sociabilitatea care facilitează transmiterea mesajelor în cea mai bună formă posibilă către auditoriul indicat;

presiunea care presupune că acțiunile lobby-ului vor fi întreprinse în termenii efectivi şi în cea mai conştientă formă (Black, 1994: 101).

Obiectul activității lobby-ului îl constituie instituțiile asupra cărora este îndreptată acțiunea grupurilor de presiune. Între acestea,de regulă, figurează parlamentul, guvernul, administrația publică locală. Spectrul dat însă nu se epuizează cu structurile oficiale. Am putea considera obiect al lobbying-ului orice persoană juridică ce are dreptul de inițiativă legislativă sau putere decizională care direct sau indirect poate influența funcționarea curentă sau de perspectivă a instituției. Ansamblul lor e denumit **centru decizional** sau **legiferant** (De Marchi, 1995: 110).

La scara internațională în calitate de obiect al activității lobby-ului pot apărea instituțiile supranaționale sau regionale de natură politică, economică etc (Consiliul Europei, structurile lui specializate, de ex.).

8.4. Obiectivele lobby-ului

Bernard Le Grelle în studiul său "Profession Lobbyman" ("Profesia de lobby") notează că obiectivul lobby-ului consistă în crearea situației anumite sau intervenirea asupra acesteia pentru a obține evoluția ei dorită sau pentru a o înlătura, astfel încît legea sau regulamentul în aplicare sau în faza de proiect să fie tratate pe potriva intereselor instituționale (cit. după: Regouby, 1989: 112). Din teza enunțată deducem următoarele:

- eforturile lobby sînt orientate spre intervenirea în faza elaborării unui act legislativ pentru a-l racorda la interesele instituției;

- în cazul unei legi adoptate lobby-ul va căuta să încetinească aplicarea ei dacă ea contravine intereselor instituționale sau să grăbească promulgarea actului normativ atunci cînd stipulările lui facilitează

promovarea politicii instituționale;

- lobby-ul poate provoca o situație sau poate s-o prevină în funcție de politica instituțională.

Cutlip şi Center relevă următoarele obiective ale activității lobbyste:

1) obținerea informației de uz intern prin indiscreția funcționarilor guvernamentali;

2) furnizarea informației în scopul de a influența actul decizional elaborat de funcționarul de stat;

3) promovarea adoptării şi realizării legilor şi regulamentelor în favoarea sau împotriva unei organizații distincte;

4) obținerea sprijinului organelor guvernamentale în scopuri private (1960: 46).

Obiectivele lobby-ului în tratarea savanților americani par a fi ceva mai agresive. Ele contravin ideii despre echilibrul între interesele instituționale şi cele sociale. Deşi obiectivele în cauză trezesc dezacordul, trebuie să recunoaştem că ele nu sînt străine activității lobbyste în general, mai ales, cînd această activitate alunecă pe terenul traficului de influență. În acelaşi timp relevăm importanța furnizării informației către factorii decizionali în faza elaborării actului normativ pentru a fi evitate actele normative nefondate.

În aceeaşi ordine de idei sînt de preț observațiile lui Jean-Michel Jarry despre obiectivul de monitoring al lobby-ului (1993:269). E vorba de exercitarea unei supravegheri permanente (de ex., a evoluției legislației) într-un domeniu exact pentru a putea preveni situațiile neprielnice pentru o instituție. Obiectivul de monitoring revendică cercetare, diplomație, determinarea direcției, acțiuni de explicație şi de argumentare.

Dezamorsarea situațiilor de criză reprezintă în opinia lui Jarry un alt obiectiv al activității lobbyste. În asemenea cazuri lobby-ul va căuta să atenueze consecințele crizei (situația critică poate fi cauzată de o lege sau un regulament). În acest scop vor fi utilizate canalurile sau pîrghiile disponibile pentru a depista cel mai indicat interlocutor şi a promova punctul de vedere al instituției afectate (prezentînd un dosar bine argumentat).

Activitatea lobbystă ar putea avea şi alte obiective, diferite de cele enunțate anterior. Oricare ar fi ele, important ca eforturile lobby-ului să

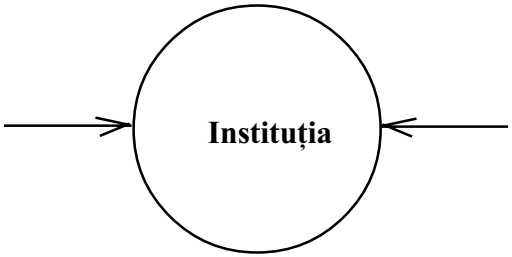
stimuleze fuzionarea micropoliticii instituționale şi a macropoliticii sociale, să sporească ponderea participativă a instituției în viața societății.

8.5. Strategii de comportament

Instituția aplică diferite strategii de comportament în relațiile cu centrele decizionale. G. Piantoni, M. Marelli şi F. Visconti, experți în strategiile manageriale, relevă în acest sens patru tipuri de conduită. Ele derivă din intențiile instituției de a se acomoda, de a anticipa sau de a modifica situația de forță majoră servită instituției de factorii legiferanți (1992: 134-170).

Comportamentul pasiv (instituția aşteaptă şi se apără)

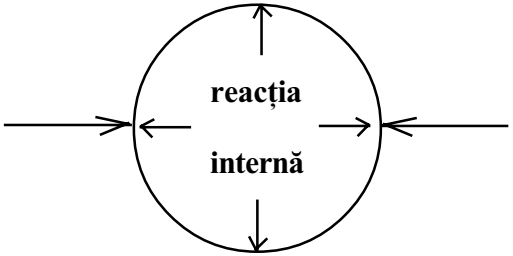
Acest tip de conduită îl atestăm atunci, cînd instituția se limitează la suportarea consecințelor unor acțiuni întreprinse de alții cu o mai mare abilitate sau pricepere. În asemenea caz ea îşi exprimă clar voința de inactivititate față de diverşii interlocutori şi caută să se adapteze la noile circumstanțe manifestînd flexibilitate maximal posibilă. Altfel zis instituția e într-o anumită expectativă defensistă. Comportamentul pasiv este reprezentat grafic de către Piantoni astfel:



Comportamentul reactiv (instituția se confruntă şi reacționează)

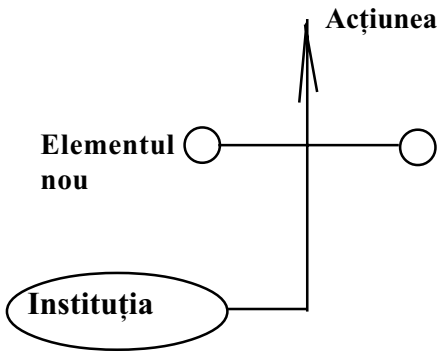
Instituția, făcînd uz de această strategie, părăseşte terenul pasivității şi al adaptării. Ea manifestă capacitate de a stabili autorul acțiunii de forță majoră, natura, direcția, intensitatea acesteia şi perioadă de realizare. În consecință, autorii acțiunii date sînt depistați. Instituția studiază activitatea lor, examinează formele de apărare sau contraacțiune. Acest

tip de conduită presupune orientarea spre mediatizare. Grafic Piantoni a exprimat-o astfel:



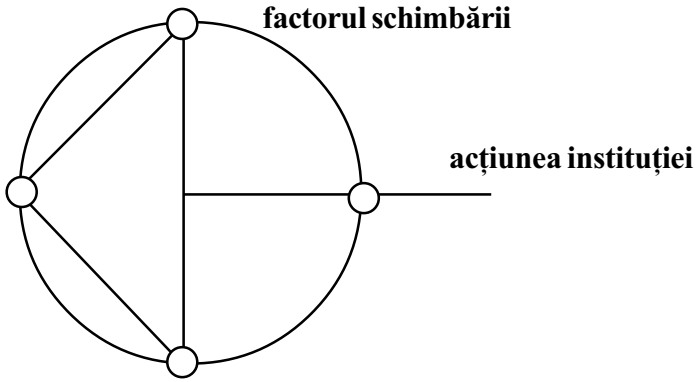
Comportamentul interactiv (instituția dialoghează şi acționează)

Instituția în acest caz manifestă capacitate de analiză.Ea monitorizează, prevede noul (adică ceea ce poate surveni în cazul luării unei decizii). Instituția este preocupată mai puțin de interlocutor - autorul deciziei eventuale, deşi întreține dialog cu acesta. Atenția principală este acordată depistării cauzelor şi determinării efectelor posibile ale deciziei date. Altfel spus, instituția se pregăteşte să acționeze în noua situație de forță majoră. Piantoni o schematizează în felul următor:



Comportamentul proactiv (instiuția propune şi anticipează)

Laitmotivul acestui tip de comportament îl constituie acțiunea anticipativă a instituției. Ea intuieşte sau chiar prevede clar direcțiile de modificare a macroambianței în care activează. Instituția pentru a-şi menține propria identitate depăşeşte în timp derularea schimbărilor preconizate, intervenind activ în faza de elaborare a lor. Strategia în cauză acelaşi Piantoni o reprezintă grafic aşa:



Strategiile de comportament examinate sînt neechivalente după cuantumul lobby pe care-l înglobează. Conduita pasivă practic e lipsită de efortul de a exercita presiune asupra centrelor decizionale. Cea reactivă conține doar componentul inițial al activității lobbyste - cel de monitorizare a situației generate de acțiunile factorului legiferant. Contactul direct cu reprezentanții centrelor decizionale se produce abia în cazul comportamentului interactiv. Putem afirma că lobbying-ul începe să fie aplicat odată cu valorificarea acestei varietăți de strategie comportamentală. Intensitatea lui creşte evident în cazul comportamentului proactiv.

În concluzie notăm: **activitatea lobby este practicată de acele instituții care dau prioritate comportamentului interactiv şi, mai ales, celui proactiv.** Aceste strategii de conduită conferă instituției calitatea de actor activ şi participativ în evoluțiile sociale şi în actul decizional.

8.6. Modele de intervenire la centrele decizionale

Instituția, optînd pentru comportamentul interactiv sau cel proactiv, doreşte să exercite influența asupra factorilor legiferanți. Această influență, în opinia lui Gianfranco De Marchi, se realizează, în temei, prin patru modele de intervenție la centrele decizionale:

- **promovarea inițiativei pozitive;**
- **intervenirea în procesul decizional înainte ca acesta să se fi încheiat;**
- **accelerarea procesului de decizie;**
- **încetinirea procesului de adoptare a deciziei** (1995: 118).

Inițiativa pozitivă reprezintă acțiunea sau ansamblul de acțiuni pe care le întreprinde instituția în perspectiva deciziei apropiate. Promovînd o asemenea activitate, instituția se pregăteşte în mod anticipativ pentru funcționarea în noile condiții ce urmează în curînd să fie stabilite de centrul decizional. Avantajele în asemenea cazuri sînt evidente: se demonstrează loialitatea față de putere; se evită factorul surprinderii; acomodarea la noua situație se produce din timp şi mai judicios. Să zicem, guvernul intenționează să interzică punerea în vînzare a mărfurilor ce conține ingredientul nociv X. Instituția, dispunînd de asemenea informație, va iniția imediat acțiuni care asigură îndeplinirea deciziei date pînă ca ea să intre în vigoare. În consecință, ciclul tehnologic remodelat din timp şi treptat nu va fi întrerupt.

Orice proces decizional e de durată. În etapa elaborării actului normativ instituția poate interveni pentru a-şi proteja interesele. Desigur atunci cînd e asigurată transparența respectivă. În multe țări asemenea intervenții sînt facilitate de faptul că centrele legiferante anunță proiectele legilor care sînt pregătite pentru adoptare. Sam Black arată că în Marea Britanie ele sînt menționate în discursurile Reginei, în manifestele electorale, în cărțile "albe", în informațiile oficiale şi au acoperire în mediile de comunicare (1994: 101). O practică similară atestăm şi în Moldova. La noi proiectele de legi sînt consultate şi supuse amendamentelor de către instituțiile interesate într-un act normativ. Aşa, bunăoară, a fost cu legea învățămîntului sau concepția de cercetare-dezvoltare.

Instituția poate stimula procesul decizional în cazul cînd actul normativ

ce urmează să fie adoptat e tratat drept chezăşie pentru prosperarea sa. Cînd o lege sau oricare regulament lezează interesele instituției, ea poate depune eforturi speciale, lobbyste, de încetinire a procesului de adoptare a deciziei. Accelerarea şi încetinirea actului legiferant poate fi înfăptuit atît de lobby-ul oficial (instituția îşi are, bunăoară,reprezentantul său în parlament), cît şi de cel privat (asociațiile, grupurile de presiune ce acționează în afara centrelor legiferente) (Jarry, 1993: 271-2; Kaiser, 1993: 430, 432).

8.7. Mecanismul lobby-ului

Daniel Abad etapizează activitatea lobby astfel:

· studierea legislației şi a procesului de luare a deciziei, analiza faptelor şi cercetarea motivațiilor adoptării unui sau altui act normativ;

· elaborarea rapoartelor şi a propunerilor;

· dezvoltarea contactelor şi a dezbaterilor individuale sau colective (1995: 70).

Jean-Michel Jarry, examinînd aportul lobbying-ului la scară europeană, relevă cîteva faze, unele dintre care pot fi considerate general valabile şi anume:

· monitorizarea (a veghea la evoluțiile curente din domeniul de interes instituțional; a determina practica de elaborare a regulamentelor, directivelor şi recomandărilor; a aplica procedeele de alertă şi reacție; a antrena presa în procesul de supraveghere a actului decizional);

· acțiunile lobby (identificarea interlocutorilor, urmărirea sesiunilor parlamentare, organizarea contactelor cu persoanele implicate în actul decizional, intervenția în toate fazele de discutare a proiectelor de decizii);

· conjugarea eforturilor lobby ale tuturor instituțiilor interesate (1993: 274).

Eşalonarea detaliată a activității lobby, în opinia lui Gianfranco De Marchi (1995: 119-136), e posibilă doar în urma studierii profunde a realității instituționale. Astfel, ea va debuta cu faza analitică, cînd vor fi examinate două grupe de pericole şi oportunități: latente şi evidente. La prima categorie De Marchi referă toate pericolele şi oportunitățile ce derivă din activitatea de ansamblu a centrelor legiferante: politica economică, socială, culturală, externă, relațiile cu țările vecine etc.

Activitatea în cauză direct sau indirect poate afecta sau stimula viața instituțională. Pornind de la aceste considerente, el recomandă:

1) monitorizarea neîntreruptă a realității instituționale (studierea activității parlamentului, guvernului, administrației publice locale, a referințelor organismelor internaționale la politica internă şi externă a țării de reşedință, a coraportului de forțe politice, a opțiunilor partidelor parlamentare şi extraparlamentare, a concurenților, a marilor grupe de interese, a mass media etc.);

2) identificarea factorilor-cheie care pot provoca pericolul sau oprtunitatea latentă;

3) evaluarea impactului şi a priorităților prin filiera factorilor şi a interlocutorilor (centrelor legiferante). De exemplu, factorul A ce modifică situația X e cauzat de acțiunile centrului decizional 1, factorul B respectiv schimbă situația Y prin intervenția centrului decizional 2 etc. Relaționarea dată, după De Marchi, permite să întocmim următoarea scară de evaluare:

factor	interlocutor	evaluare
a/3		intervența e inoportună
f/1		intervența e de mare oportunitate
d/6		intervența e imposibilă
e/1		control continuu
etc.		

(Sursă: De Marchi, 1995: 124)

Pericolele şi oportunitățile evidente reprezintă cel de-al doilea obiectiv analitic al instituției. Dacă în cazul celor latente se impune analiza, identificarea evoluțiilor generale posibile şi proiectarea acțiunilor lobby, atunci pericolele şi oportunitățile evidente revendică intervenția promtă şi analiza factorilor concreți. În acest sens, se impune studierea legislației reale, depistarea autorilor individuali ai unui regulament sau act normativ, examinarea lor prin filierele apartenența politică, atitudinea față de instituție, față de aliații şi concurenții acesteia (De Marchi, 1995: 126).

Joseph La Palombara consideră că în cazul examinării pericolelor şi oportunităţilor evidente se cere individualizarea şi studierea aliaţilor şi a concurenţilor, precum şi a suportului social al instituţiei, adică a celui segment de piaţă cu care ea se identifică. Poziţia pieţei poate înlesni influenţa asupra centrului decizional. Să zicem, atitudinea refractară a comunităţii în care activează instituţia X poate anula sau modifica decizia favorabilă pentru concurentul acestei instituţii. Activitatea lobbystă va fi mai rentabilă atunci cînd instituţia va face bloc comun cu entităţile sociale similare sau, după cum menţionează La Palambra, va obţine sprijinul partidelor.

Etapa analitică în desfăşurarea activităţii lobby-ului e urmată de cea operaţionlă. Etapa operaţională în lobbying presupune determinarea obiectivelor, priorităţilor, a timpului şi instrumentarului de exercitare a presiunii asupra centrelor legiferante.

8.8 Instrumentarul lobby-ului

Specialiştii în materie divizează instrumentarul lobby în două categorii: de lungă şi scurtă durată.

8.8.1. Instrumentele lobby-ului de lungă durată

Acestea sînt aplicate în activitatea anticipativă a instituţiei în cazul pericolelor şi oportunităţilor latente. Între acestea se numără:

- selectarea directă a unui reprezentant;
- grass-roots lobbying;
- formarea opiniei colective (De Marchi, 1995: 140)

8.8.1.1. Selectarea directă a unui reprezentant

Instituţia dispune de posibilitatea potenţială de a-şi promova reprezentantul său în centrele decizionale. Valorificarea acestei posibilităţi e condiţionată de statutul ei social, imaginea instituţională, de calitatea colaborării cu partidele antrenate în viaţa politică. Instituţia, promovîndu-şi reprezentantul său, să zicem, în parlament, poate coopera cu structurile sociale aferente. Practica mondială arată că instituţiile performante îşi au exponenţii săi în centrele decizionale de toate nivelurile: naţionale,

regionale, locale. Ei facilitează accesul la informaţia parlamentară, guvernamentală etc., precum şi contribuie la canalizarea către organul legislativ sau cel executiv a informaţiei oportune pentru instituţie. Reprezentanţii direcţi ai instituţiei sporesc gradul de influenţă şi de presiune asupra centrelor legiferante.

8.8.1.2. Grass-roots lobbying

Acest termen e de origine americană. Literalmente el semnifică lobby-ul rădăcinilor de iarbă. Altfel zis, e vorba de influenţa oamenilor de rînd. Grass-roots lobbying se realizează prin manifestările de stradă, scrisorile şi telegramele adresate centrelor legiferante de către oamenii ce judecă la fel asupra unei sau altei probleme, precum şi luările lor de atitudine în mass media. Valoarea acţiunilor de acest gen e determinată atît de cantitatea lor, cît şi de faptul că ele sînt înfăptuite de "jos". Instituţia le poate dirija orientînd şi stimulînd grass-roots lobbying prin identificarea grupurilor de interese, provocarea manifestării făţişe a atitudinii etc. (Massimo, 1988: 77-90).

8.8.1.3. Formarea opiniei colective

James Bryee, cercetător al sociologiei politice, defineşte opinia colectivă drept "un ansamblu de diferite noţiuni, credinţe, fantasme, prejudicii şi aspiraţii". Ea, opinează savantul, e ceva "amorf, confuz, incoerent, subiectiv şi schimbător de la şapte la şapte zile însă care se prefigurează zi de zi". Atunci, cînd viziunile a tuturor sau a multora asupra unui fenomen se integrează, coincid, vorbim de opinia colectivă care exercită influenţă, presiune.

În contextul lobby-ului instituţia tinde spre convergenţa opiniilor individuale favorabile ei în scopul atingerii unui sau altui obiectiv instituional cu concursul centrului decizional. Convergenţa dată e posibilă, susţine Giuseppe Rogerro (1995: 143), cînd vor fi respectate următoarele cerinţe:

- identificarea interesului public;
- stimularea acţiunii (orice mesaj sau idee care nu conţine un îndemn spre acţiune e steril şi nu solicită interes);
- cultivarea încrederii (mesajul trebuie iniţiat de o persoană care se bucură de credibilitate);
- dialogarea clară (mesajul trebuie să fie lipsit de echivocuri, să

conţină simboluri certe, uşor şi imediat perceptibile de public).

Formarea opiniei publice riscă să alunece pe panta manipulării în cazul în care lobby vehiculează informaţia falsă sau semiadevărul. Efectul în asemenea cazuri poate fi estimat ca unul al bumerangului. Pentru a-l evita, se impun corectitutea şi onestitatea care sunt exigenţe majore şi-n contextul modelării opiniei publice în scopuri lobby.

8.8.2. Instrumentarul lobby-ului de scurtă durată

Caracteristica principală a acestui tip de instrumentar lobby rezidă în natura lui comunicaţională pronunţată. Aplicarea lui e limitată în timp, iar auditoriul e restrîns.

Insturmentarul lobby de scurtă durată include:

- congresul, reuniunea şi "masa rotundă";
- colocvul cu autorii deciziilor;
- reprezentarea indirectă a instituţiei în centrul legiferant;
- campania în presă (De Marchi, 1995: 146-150; Massimo, 1988: 60-75)

8.8.2.1. Congresul, reuniunea şi "masa rotundă"

Instituţia în funcţie de pericolele şi oportunităţile generate de deciziile posibile sau reale ale centrelor legiferante poate iniţia organizarea unor foruri (congres, conferinţă, "masă rotundă", seminar etc.). Avantajul lor constă în angajarea specialiştilor în materie, a liderilor de opinie, a reprezentanţilor direcţi ai instituţiei în centrele decizionale, precum şi a altor exponenţi de la aceleaşi centre. Dezbaterile la asemenea întruniri depăşesc, formal sau neformal, cadrul unor interese private ceea ce le conferă rezonanţă socială.

8.8.2.2. Colocviul cu autorii deciziilor

Convorbirile private susţinute de către lobbyşti cu autorii deciziilor trebuie să denote clar congruenţa intereselor particulare instituţionale şi ale celor sociale. Discuţiile urmează să poarte un caracter argumentat, corect şi să conţină variante de soluţii posibile.

8.8.2.3. Reprezentarea indirectă a instituţiei

Orice instituţie tinde să fie reprezentată atît direct, cît şi indirect în

centrul decizional. În ultimul caz e vorba de prezenţa neformală determinată de simpatia decizorilor.

Reprezentarea indirectă (nedeclarată) e cea mai veche formă de activitate lobbystă. Ea, după cum remarcă Joseph M. Kaiser, constituie şi astăzi modalitatea cea mai frecventă de interacţiune a instituţiei cu decizorii. Pe această cale ea stabileşte contacte, uneori neafişate cu parlamentarii, "ghidează" examinarea legilor şi a amendamentelor, influenţează discursurile şi declaraţiile în presă ale reprezentanţilor puterii (1993: 245-270).

Lobbysmul indirect sau camuflat are suficiente tangenţe cu traficul de influenţă pentru a fi confundat cu acesta. Această stare poate fi evitată doar atunci cînd e definit cadrul legal al activităţii lobby.

8.8.2.4. Campania de presă

Sensibilizarea centrelor legiferante asupra unei probleme de interes instituţional poate fi efectuată printr-o suită de articole în presa scrisă, de emisiuni radio şi TV. Rînduite judicios, coerent şi combativ, dezbaterile în mass media pot evolua într-o campanie de presă. Obiectivul ei constă, pe de o parte, de a crea opinia publică favorabilă pe marginea unei sau altei probleme, iar, pe de alta, de a exercita presiune asupra caracterului deciziilor preconizate.

Campania de presă de natură lobbystă include:

- publicitatea instituţională (scopul: sporirea notorietăţii instituţiei);
- articole despre esenţa problemei şi deciziile plauzibile pentru instituţie;
- scrisorile aliaţilor în problema abordată;
- opiniile "străzii";
- expertizele savanţilor;
- relatările despre soluţiile aplicate în alte ţări etc.

Campania de presă e deosebit de preţioasă graţie caracterului ei public şi transparent.

8.9. Evaluarea lobbying-ului

Ultima etapă în desfăşurarea activităţii lobby-ului rezultă din mecanismul comunicării instituţionale în întregime: evaluarea acţiunilor

lobbyste, recoltarea retroacțiunii şi determinarea strategiei viitoare.

Indicatorii de control în acest sens sînt legile şi regulamentele adoptate de centrele decizionale; sondajele de opinii ale decizorilor vizavi de modul de soluționare a unei sau altei probleme, precum şi față de campania de presă; reacțiile autorilor de decizii în timpul colocviilor etc.

8.10. Rigorile activității lobby

În anul 1991 Burson Marsteller a efectuat un studiu de opinii printre demnitarii Comunității Economice Europene în problema lobbying-ului. Sondajul a relevat următoarele rigori care asigură eficiența lobbysmului:

- avansarea (anticiparea) actului decizional;
- stabilirea bunelor relații cu cercurile legiferante;
- desfăşurarea activității lobby-ului în conformitate cu natura bidirecțională a comunicării;
- confidența reciprocă (încrederea);
- prezentarea clară a informației;
- capacitatea de a vorbi coerent;
- cunoaşterea bună a mecanismului decizional şi a modului de gîndire a persoanelor implicate în luarea de decizie;
- determinarea certă a obiectului lobby-ului;
- eşalonarea lobbying-ului în funcție de etapele decizionale;
- cunoaşterea surselor de documentare.

Sondajul de referință a scos în vileag şi o serie de factori care diminuează rentabilitatea activității în cauză:

- exprimarea echivocă;
- excesul de insistență;
- irelevanța obiectivelor;
- informația falsă;
- necunoaşterea structurii ierarhice a procesului decizional;
- alegerea nepotrivită a timpului pentru efectuarea lobby-ului (vezi: Daniel Abad, 1995: 70-72).

* * *

Activitatea lobby-ului urmează să fie tratată drept un atribut firesc al societății civile, ca o manifestare a spiritului participativ al instituției în viața socială.

IX. COMUNICAREA COMERCIALĂ

Comunicarea comercială, consideră Valerie Abad şi Isabelle Compiegne, "corespunde voinței întreprinderii de a vehicula o imagine favorabilă produselor sale şi sie însăşi" (1992: 28). Afirmația dată necesită unele precizări. Adevărat, comunicarea comercială ca o ramificare a celei instituționale în general promovează identitatea corporativă şi facilitează perceperea favorabilă a instituției, adică crează imaginea instituțională adecvată. În acelaşi timp, această misiune în cazul comunicării comerciale e complementară, cea de bază fiind stimularea vînzărilor şi modelarea imaginii produselor, propulsarea imaginii de marcă. Deci, contribuțiile comunicării comerciale trebuie estimate gradual.

Spre deosebire de Abad şi Compeigne, Maria Victoria Reyzabal accentuează doar valențele economice ale comunicării comerciale. Ea scrie: "Comunicarea comercială impulsionează receptorul să consume bunuri şi servicii" (1996: 16). În cazul dat potențialul comunicațional-instituțional al comunicării comerciale, după cum vom dezvălui ulterior, e ignorat nejustificat.

Din punctul nostru de vedere, cuantumizarea adecvată a substanței economice şi instituționale a comunicării comerciale poate fi exprimată în felul următor: *comunicarea comercială e activitatea informațională orientată spre promovarea vînzărilor şi a produselor,crearea imaginii favorabile mărfurilor (materiale şi nemateriale) şi, în ultimă instanță, încorporarea în conştiința socială a imaginii instituționale.*

Comunicarea comercială este realizată prin trei filiere:

- reclamă şi publicitate;
- marketingul direct;
- activitatea promoțională (promo).

Antonio Juan Vasquez Lumbreras evaluează aceste branşe ale

comunicării comerciale oarecum neobişnuit. El califică marketingul drept stat major; publicitatea - aviaţie, activitatea promoţională - artilerie, iar vînzarile (marketingul direct) - infanterie (1985: 84). Aceste comparaţii par să fie destul de potrivite, dacă ţinem cont de esenţa fiecărei ramificări a comuncării comerciale.

9.1. Activitatea publicitară

Revista germană "Der Spiegel" consideră că reclama în societatea informaţională devine puterea a cincea (după cea legislativă, executivă,judiciară şi mass-media). Omniprezenţa şi efectul ei covărşitor asupra conduitei de consumator a omului constituie argumente certe pentru atare estimare. Revista operează cu următoarele date statistice. În sfera reclamei din Germania sînt antrenaţi circa 400 mii de oameni. Anual în domeniul dat sînt investite 44 mlrd. de mărci. Zilnic locuitorilor acestei ţări i se oferă 1200 de noutăţi de reclamă. S-a constatat că pînă la vîrsta de 20 de ani fiecare dintre ei reuşeşte să consulte circa 200 mii de subiecte publicitare (citat după: Izvestia, Moscova, 1993, 6 februarie). Un tablou similar se atestă şi în restul ţărilor înalt dezvoltate. În Moldova această modalitate de comunicare comercială e încă în fază incipientă. Tranziţia la economia de piaţă însă accelerează procesul de implementare a ei. Activitatea publicitară se impune tot mai mult ca un sector distinct de iniţiativă antreprenorială, ca un factor de relaţionare a agenţilor economici şi de conexiune a acestora cu publicul consumator.

9.1.1. Definiţia

Termenul "publicitate" în contextul istoric a cunoscut două semnificaţii. În sec. al XVIII-lea el făcea parte din limbajul juridic desemnînd ceea ce urma să fie făcut public. În sec. al XIX -lea a apărut sensul al doilea - acţiune destinată să facă cunoscut un produs sau o vînzare (Abad, Compiegne, 1992: 83).

Laurenţiu Şoitu arată că dezvoltarea formelor moderne de producţie şi distribuţie a dus la desfiinţarea dialogului direct dintre producător şi consumator. "Un substituent al acestui dialog, constată el, îl constituie publicitatea prin mass media..." (1997: 64). Considerentele savantului

român, deşi suferă de o oarecare imprecizie - dialogul nemijlocit între producător şi consumator n-a fost desfiinţat definitiv, el fiind realizat în marketingul direct, sînt totuşi relevante prin faptul că pun în evidenţă natura comunicaţională a publicităţii, precum şi terenul ei de aplicare: producţia şi distribuţia.

Aceste dimensiuni sînt comentate şi consemnate într-un fel sau altul în multe definiţii ale activităţii publicitare:

"Toate formele remunerate de prezentare şi promovare nonpersonală a ideilor, bunurilor şi serviciilor pentru un destinatar identificat"

Asociaţia americană pentru marketing (cit. după:Agel, Ault, Emery, 1989:384)

"Mesaje de vînzare cît mai convingătoare posibile în forma adecvată produsului sau serviciului la un preţ cît mai scăzut posibil".

Institutul britanic de publicitate (citat după: Lloyd, 1987: 41)

"O comunicare de masă plastică, scopul final al căreia e dirijarea informaţiei, atitudinii şi impulsionarea acţiunilor avantajoase pentru întreprinderea care o înfăptuieşte" (Lumbreras 1985: 7)

"Stradă unidirecţională" (Bernays 1952: 5)

"Adresarea plătită, unidirecţională, nonpersonală înfăptuită prin mass media sau alte mijloace de comunicare care pledează în favoarea unei mărfi, mărci, firme oarecare" (Dayan, 1985: 9)

Din definiţiile citate deducem un şir de însemne ale activităţii publicitare

- serviciu contra plată (furnizorul mesajului publicitar achită difuzarea lui);
- unidirecţionalitate (vectorul publicităţii e orientat de la furnizorul de reclamă spre consumator, reacţia în retur se atestă în actul de cumpărare);
- monolog (actul publicitar e lipsit de dialog);
- caracter nonpersonal (mesajul publicitar nu are adresă concretă) şi mediatizat (mesajul, în mare parte, e difuzat prin intermediul mass media sau alte mijloace de comunicare).

În limba română fenomenul de referinţă este fixat prin doi termeni -

reclamă şi publicitate. Aceste noţiuni sînt oare identice? Autorii studiului "Publicitatea şi reclama comercială", Gabriel Ilie, Gabriela Guţu şi Pantelimon Ilie dau un răspuns negativ la această întrebare.

Ambii termeni, arată ei, sînt de origine latină. Reclama provine de la cuvîntul "clamare" (a striga), reclamare (a repeta chemarea). Publicitatea derivă de la verbul "publico-publicare" (aducere la cunoştinţa publicului) sau de la substantivul "publicatio" (rezultatul adresării către public). Deşi au o esenţă comună, afirmă autorii, aceste noţiuni exprimă şi pun în evidenţă aspecte specifice. Conţinutul reclamei cuprinde ideea răspîndirii anumitor informaţii cu scopul de a influenţa publicul larg în vederea cumpărării anumitor mărfuri într-un timp cît mai scurt posibil. Publicitatea inserează informarea publicului asupra unor produse sau servicii, avînd ca scop crearea unei imagini favorabile de lungă durată produsului sau serviciului dat urmată de decizia de achiziţionare (1994: 3-5).

9.1.2. Tipologia

Reclama şi publicitatea exercită o influenţă complexă asupra ofertei şi cererii, producţiei şi distribuţiei, altfel spus, ele reprezintă un mecanism important al economiei de piaţă. Efectele acestor tipuri de comunicare comercială derivă din caracterul şi varietatea acţiunilor întreprinse.

Gabriel Ilie, Gabriela Guţu şi Pantelimon Ilie clasifică reclama în funcţie de zece criterii:

· obiectul (stimularea vînzării de mărfuri, prestarea de servicii, contractarea de mărfuri);
· scopul (de lansare, de susţinere);
· sfera de acţiune (unele segmente de piaţa, întreaga piaţă de consum);
· tehnica de adresare (directă, indirectă);
· locul de producere a efectului (interioară, exterioară);
· geografia (internă, externă);
· tipul adresatului (utilizator, intermediar);
· funcţia (introductivă şi explicativă, evocativă şi ocazională);
· modul de recepţie (vizuală, auditivă, olfactivă, gustativă şi tactilă);
· tehnica de executare (efecte luminoase, radio, mixtă sau audio-video, expunere, paradă de modă, prin avantaje acordate) (1994: 12).

Publicitatea cuprinde şi ea mai multe tipuri:

- de marcă instituţională;
- colectivă (a unei familii de produse);
- instituţională (a entităţii în întregime) (Abad, Compiegne; 1992: 84; Perez, 1989: 178).

Întreaga gamă tipologică a publicitaţii şi reclamei tinde spre implementarea notorietăţii instituţionale. În acest sens ele se intersectează cu R.P. În acelaşi timp aceste sectoare comunicaţionale se deosebesc vădit.

	Relaţiile cu publicul	**Publicitatea**
1	Implementează indiciul de popularitate	Înglobează indiciul de notorietate
2	Au finalitate socială	Au finalitate economică
3	Exercită acţiune indirectă economică	Exercită acţiunea indirectă socială
4	Se realizează prin dialog	Se realizează prin monolog
5	La bază - sondarea opiniei	La bază - studierea pieţei
6	E atribut al regimului social democratic	Este prezentă şi în regimul totalitar
7	Neadevărul e inacceptabil	Neadevărul e vehiculat

(Sursă: Arnaldi, 1966: 32-36).

9.1.3. Circuitul logic

El include cîteva segmente distinctive:

1) determinarea strategiei activităţii publicitare ca formă de comunicare;

2) definirea
a) obiectivelor specifice;
b) priorităţilor (reclamă sau publicitate);
c) tipului de reclamă sau publicitate;

d) publicului;
e) bugetului;

3) mesajul publicitar:
a) elaborarea;
b) codificarea;

4) alegerea modului de difuzare:
a) mass media;
b) alte mijloace;

5) difuzarea;

6) reacția în retur

(Guidotti, 1994: 89)

9.2.Activitatea promoțională

Activitatea promoțională reprezintă veriga de legătură sau puntea care uneşte publicitatea, inclusiv reclama, cu vînzările directe (marketingul direct), conferindu-i astfel comunicării comerciale un caracter integru.

Englezismul "promotion" literalmente semnifică sprijin, stimulare, înlesnire. În uzul americanilor se prefigurează conotația lui semantică de a facilita vînzarea unei mărfi anumite (New Englisch-Russian dictionary, v.2, p.261). Anume acesta-i sensul noțiunii şi practicii promoționale (formula scurtă "promo"). "Promovarea produsului, notează Center şi Cutlip, vine să fie folosită în lumea afacerilor şi a industriei ca instrument de sprijin al publicității propriu-zise şi al cercetării pieței în sectorul de produse şi servicii de masă" (1960: 44). Herbert şi Peter Lloyd susțin că activitatea promoțională, diferită de vînzările personale şi publicitare, "stimulează cererea fie din partea comerțului, fie din partea consumatorilor" (1987: 42). Guidotti defineşte promo astfel: "Disciplină a comunicării care, adăugînd prin explicare valoare produsului, serviciului sau însăşi întreprinderii, influențează în special comportamentul publicului destinatar" (1994: 69).

Din cele expuse putem deduce următoarele trăsături caracteristice

ale activității promoționale:

- sector comunicațional;
- factor de sprijin al desfacerii mărfurilor şi de cercetare a pieței;
- valoare stimulatoare a cererii de mărfuri;
- factor de schimbare a conduitei consumatorului.

Constatăm deci că activitatea promoțională nu e focalizată asupra desfacerii directe şi imediate a mărfurilor. Ea pregăteşte doar terenul pentru aceasta, înlătură barierele posibile. Faptul dat, pesemne, l-a făcut pe Lumbreras s-o califice drept artilerie. Promo contribuie la lansarea sau relansarea produsului, asigură identitatea lui, ameliorează cotarea lui pe piață. Aceste misiuni sînt realizate în spații temporale limitate (sezonier sau ocazional, de Crăciun, de exemplu).

Specialiştii în materie disting cîteva tipuri de activitate promoțională. Astfel, Guidotti, examinînd-o prin prisma vectorului acțiunii sale, relevă promovările:

- consumului (consumer promotion);
- utilizării (user promotion);
- distribuirii (trade promotion) (1994: 72)

Promovarea consumului şi a utilizării are în calitate de destinatar consumatorul sau utilizatorul mărfii desfacerea căreia este supusă stimulării. Ea presupune aplicarea acelor metode care să atenționeze publicul respectiv asupra mărfii în cauză şi care să-l îndemne s-o achiziționeze. Miza în asemenea cazuri e beneficiul imediat şi palpabil. Cele mai practicate metode în acest sens sînt:

- "plăteşti pentru 2, iai - 3" (metoda aceasta e cunoscută sub denumirea "cut price" sau "economy pack");
- rabatul sezonier;
- concursul cu premii;
- degustările unui produs în spațiile comerciale;
- achiziționarea sponsorizată.

Activitatea promoțională a consumului şi a utilizării mai cuprinde seminare, colocvii cu o destinație specială, "uşile deschise" ale instituției pentru clienți, documentarea promoțională, adică furnizarea informației despre caracteristicile uzanței cutării sau cutării mărfi (Guidotti, 1994: 73).

Promovarea distribuirii e adresată unui alt segment de clientelă a instituțiilor şi anume celor care achiziționează marfa en gros pentru

realizarea ulterioară. Tipul dat de activitate promoțională poate fi utilizat atît în scopul propulsării mărfii în rețeaua de desfacere, cît şi al extinderii rețelei de distribuție.

Formele tradiționale de trade promotion sînt călătoriile şi reuniunile.

Călătoriile, de regulă, sînt oferite de instituție gratuit distribuitorilor de mare valoare sau celor potențiali. Ele poartă atît un caracter de documentare asupra identității instituționle, cît şi de agrement. Beneficiarul unei vacanțe de acest gen îmbină deci utilul cu plăcutul, iar instituția pe aceasta cale tinde să sporească devotamentul destribuitorului, să-l aibă aliat deplin. Călătoriole sînt practicate nu numai de instituția economică, dar şi de cele politice, recreative, confesionale etc.

Reuniunile de tot felul (seminarele, congresele, conferințele) organizate în manieră lucrativ-relaxantă urmăresc aceleaşi scopuri ca şi călătoriile. O parte din bugetul de timp al reuniunii e rezervată examinării chestiunilor de afaceri, în special, de promovare a mărfurilor, iar alta organizatorii reuniunii o pot valorifica în scopul stabilirii contactelor neformale, vizitării, să zicem, a unor locuri pitoreşti protejate de instituția-gazdă.

În ultimii ani, remarcă Bill Bishop, informația promoțională e difuzată prin mijloace electronice: CD-ROM, poşta electronică (e-mail), InterNet, rețeaua serviciilor comerciale (comercial line services), băncile de date etc. (*Communication World*, San-Francisco, 1996, martie, vol.13, nr.3, p. 27-28).

Circuitul logic al promovării cuprinde aceleaşi etape ca şi în cazul publicității.

9.3. Marketingul direct (M.D.)

Marketingul direct a devenit o practică comunicațională în ultimele decenii. El constă în tentativa de acoperire a unor necesități prin contactarea personală a consumatorului anumit pentru a-i face o ofertă concretă. Să zicem, instituția A distribuie aspiratorul de marca Z. Agentul instituțional adresează oferta respectivă clientului Y coordonatele concrete ale căruia sînt reflectate în registrul special (scris sau electronic). Chintesența dată e fixată în toate definițiile cunoscute M.D. Vom reproduce unele dintre ele.

M.Westphallen şi J. Panuel califică M.D. ca **"un sistem interactiv care solicită răspunsul direct al interlocutorului"**. Reacția este

exteriorizată prin actul de cumpărare, prin solicitarea mărfii sau a reprezentantului firmei pentru detalii suplimentare (1993: 303).

Profesorul german Siegfried Vogelle arată că **"marketingul direct e convorbirea, relația directă şi autentică între vînzători şi clienții săi"** (1996: 21).

Guidotti defineşte marketingul direct ca **"un sistem dinamic de relații sau de comunicare bidirecțională între întreprindere şi publicul selectat"** (1994: 76).

Remarcăm că autorii citați pun în evidență (ca şi în cazul promo) natura comunicațională a marketingului direct, caracterul lui interactiv. Guidotti precizează în acelaşi timp că marketingul direct spre deosebire de publicitate comunică ofertă, dar nu produsul. Interactivitatea acestui tip de comunicare comercială rezidă în faptul că el are in vizor influențarea comportamentului pe care eventualul client îl poate demonstra în actul de cumpărare.

Marketingul direct se utilizează în relaționarea nemediatizată a vînzătorului şi clientului. Primul e în măsură să onoreze următoarele misiuni:

- să verifice capacitatea de cumpărare a interlocutorului, adică să verifice probabilitatea evoluării necesității în cerere, să stabilească deci volumul sau cota de cerere;
- să individualizeze produsele necesare potențialului cumpărător, adică să țină cont şi să răspundă năzuințelor de consum ale persoanei date;
- să-l predispună maximal în favoarea unei sau altei cumpărături grație comunicării personale;
- să adapteze mesajul la particularitățile persoanei de contact;
- să personalizeze instituția pe care o reprezintă;
- să fixeze în timp real reacția clientului la mesajul adresat.

Marketingul direct spre deosebire de publicitate este realizat fără intermediari. Instituția apelînd la instrumentele tipice acestui sector de comunicare stăpîneşte intregral canalurile de răspîndire şi conținutul mesajelor.

Condiția absolut obligatorie pentru realizarea marketingului direct constă în determinarea şi individualizarea clientului. Practica cunoscută demonstrează că doar un număr restrîns de instituții (ca factură şi potențial) pot respecta cu strictețe această rigoare. Marketingul direct,

sisține Giudotti, deşi e maximal de eficient (colaborează cu omul distinct, nu cu mulțimea de oameni ca publicitatea), în acelaşi timp e deosebit de costisitor: eforturi financiare suplimentare necesită individualizarea clientului, crearea băncii de date, contactul personal etc. (1994: 45). De regulă, M.D. este aplicat de bănci, magazine, alte instituții care beneficiază de o clientelă stabilă pe parcursul a mai multor ani.

9.3.1. Instrumentarul M.D.

Marketingul direct este realizat prin cîteva metode tipice;

- corespondența poştală (mailing);
- telemarketingul sau duplexul radio-TV plus telefonul;
- direct respons advertising (cuponul de răspuns).

Mailing-ul (din engleză - corespondență poştală) e instrumentul tradițional al marketingului direct. Utilizarea lui a fost atestată deja la finele secolului al XIX-lea ca modalitate de vînzări prin corespondență. În faza inițială el reprezenta o scrisoare expediată prin poştă unui destinatar anumit care conținea informația despre mărfurile expuse desfacerii, precum şi îndemnul de a o achiziționa. La scrisoare, de regulă, se alătura bonul de comandă şi plicul cu rechizitele instituției. Astfel cumpărătorului îi rămînea doar să completeze bonul şi să-l expedieze ofertantului. Ulterior în uzul mailing au fost puse prospectul, pliantul, cartea poştală, cuponul (Abad, Compiegne, 1992: 67). În anii 70 în serviciul mailing a fost pus computerul, fapt care a sporit, după Guidotti, gradul de personalizare a comunicării şi de recoltare mai operativă a reacției în retur (1994: 80). În prezent într-o serie de țări e utilizată poşta electronică, InterNet-ul.

Evoluțiile tehnologice ale mailing-ului au păstrat însă intacte esența acestei metode - relaționarea directă şi intensivă a cumpărătorului de către vînzător în scopul impulsionării desfacerii mărfurilor.

Telemarketingul ca instrument al M.D. este utilizat pentru a consolida efectul corespondenței poştale. În esență, el constă în aplicarea televiziunii (radioului) în tandem cu telefonul pentru realizarea mărfurilor. E vorba de aşa-numitul teleshopping - emisiune în care sînt descrise mărfurile destinate vînzării. Doritorul prin intermediul telefonului din studio poate solicita informația suplimentară sau face oferta.

Telemarketingul spre deosebire de mailing e mai puțin individualizat. El are în obiectiv un public larg, personalizarea lui se produce odată cu

stabilirea contactului telefonic. Acest instrument M.D. într-o manieră deosebită aduce magazinul în casa omului. El îmbină comunicarea nepersonală, mediatizată (radio, TV) cu cea personală (telefon). Acest fapt îi conferă priorități suplimentare.

Tehnicile telemaketingului se perfecționează necontenit. Astfel, la începutul anului 1996 în mai multe țări au fost create aşa numitele Kiosque Eco - oficii de vînzări prin telefon (CB News, Paris, 1997, 10-16 martie nr. 471, p. 12).

Direct response advertising (D.R.A.) e o formă specifică de publicitate care revendică reacția imediată. D.R.A. conține modalități prin care consumatorul îşi exprimă disponibilitatea de a face cumpărătura dorită aflată în vizorul publicitar (cupon, bon de comandă).

9.4. Substanța de autoreprezentare în comunicarea comercială

Reclama şi publicitatea, activitatea promoțională şi marketingul direct în virtutea finalităților economice, imediate sau întîrziate, sînt deosebit de atractive. Aceste tipuri de comunicare comercială sînt preferate, deseori abuziv, mai ales de instituțiile care cel mai puțin se caracterizează prin durabilitate sau sînt interesate doar în beneficii materiale (situație proprie multor instituții de la noi în perioada de tranziție la economia de piață).

Profesarea cu exces de zel a comunicării comerciale însă pune în pericol credibilitatea instituției în fața publicului. Aceasta e acuzată de respectarea în exclusivitate a propriilor interese şi ignorarea necesităților sociale. Publicitatea, de exemplu, este considerată "cel mai mare flagel al vieții noastre raționale", "o forța negativă" (Meril, 1992: 250-251). Probabil, ar fi o eroare dacă am vedea în reclamă, publicitate, în promo şi marketingul direct doar fațetele lor negative sau le-am intrepreta doar drept mecanism de seducere a publicului. Un argument suplimentar în acest sens ne serveşte substanța instituțională a comunicării comerciale. Să nu uităm că purtătorul identității instituționale e însăşi marfa (materială sau ideatică). Sporind notorietatea instituției, poziționînd marca firmei pe piață, comunicarea comercială oferă probe importante care înlesnesc proiectarea imaginii instituționale, stabilirea înțelegerii şi încrederii între instituție şi public. Tocmai aceste consecințe sau derivate îi conferă comunicării comerciale substanță instituțională.

X. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ COMPLEXĂ

Fiecare ramură a comunicării instituționale gravitează spre proiectarea imaginii, "patrimoniul prețios" al fiecărei entități (Guidotti, 1994: 109). În acelaşi timp, nici una dintre ele în regim autonom nu realizează plenar acest deziderat. Explicația o găsim în corespondențele şi diferențele lor. Francisco Aguadero le pune în evidență examinînd R.P., M.D. şi publicitatea prin opt filiere:

R.P.	M.D.	Publicitatea
1.factor de popularitate	factor al dezvoltării producției şi serviciilor	factor al notorietății produselor şi serviciilor
2.finalitate socială	finalitate directă economică	finalitate directă economică (indirectă -socială - C.M.)
3.dialog permanent	dialog	monolog
4.sondare a opiniei	studiere a pieței	studiere a pieței
5.respectara democrației	adaptare la regim	valabilitate în orice regim
6.factor al randamentului -popularitatea internă	satisfacerea necesităților	nu depinde de popularitate
7.profilează imaginea	promovează noi necesități	vinde produse
8.operează cu faptele reale	operează cu faptele reale	operează cu faptele reale

Similitudinile şi deosebirile acumulate sugerează necesitatea fuzionării tuturor ramurilor comunicării instituționale într-un singur efort coerent şi proporțional în scopul modelării imaginii instituționale. Atare abordare este denumită drept comunicare instituțională integrală, globală, totală sau completă. Ea mai poate fi calificată drept complexă termen pe care-l vom folosi în continuare.

Practica mondială oferă mai multe algoritme de integrare sectorială a comunicării instituționale. Vom detaliza doua dintre ele care, în opinia noastră, pot busola orice instituție dispusă sa desfăşoare o activitate complexă, cu lovitura lungă şi de durată, de implementare a propriei imagini.

10.1 Comunicarea integrală (modelul lui Enrico Guidotti)

Enrico Guidotti în studiul său "Comunicarea integrală a întreprinderii" (Comunicazione integrato per l'impresa) relevă oportunitatea abordării complexe a comunicării instituționale. Integrarea sectoarelor ei poate fi realizată doar atunci, subliniază savantul italian, cînd deja în faza programării "fiecare actor va fi conceput ca parte a procesului comunicațional general şi va fi relaționat cu obiectivele explicite şi declarate ale instituției" (Guidotti, 1994: 110).

Autorul indică mai multe niveluri de integrare a comunicării:

- strategic managerial;
- de discipline ale comunicării;
- creativ;
- la nivelul mijloacelor de comunicare.

10.1.1. Integrarea managerială a comunicării

Comunicarea instituțională înglobează trei sectoare distincte: comunicarea internă; relațiile cu publicul; comunicarea comercială. Ele sînt canalizate spre atingerea obiectivelor particulare. Primul cultivă motivația, al doilea influențează atitudinea, ultimul are incidență asupra comportamentului.

Integrarea managerială revendică gestionarea ierarhizată şi corelantă

a tipurilor nominalizate de comunicare instituțională, racordarea obiectivelor particulare şi subordonarea lor unui scop global sau general.

Gestionarea ierarhizată presupune că instituția în funcție de necesitățile sale va cuantumiza diferit investițiile în sectoarele comunicaționale. De exemplu, în primul an prioritate i se va da comunicării comerciale pentru care se va aloca 50 la sută din investiții, respectiv necesitățile celorlaltor două vor fi acoperite în proporție, să zicem, de 30% şi 20%. Anul următor bugetul poate fi redistribuit astfel: 30, 40 şi 30 la sută pentru sectoarele respective, în al treilea an - 15, 60 şi 25 etc. Această cuantumizare va genera o eşalonare a activităților în ordinea priorităților, fapt care va impune managementul adecvat.

Obiectivul global, în viziunea lui Guidotti, constă în a obține convergența influenței exercitată de R.P. asupra atitudinii publicului față de instituție şi a acțiunii comunicării comerciale asupra conduitei, ca, în final, efectele acestor sectoare comunicaționale să fie benefice pentru motivațiile publicului intern al instituției (1994: 113). În cazul unei instituții economice, bunăoară, aceasta ar însemna că popularitatea ei şi cererea crescîndă la mărfurile fabricate să condiționeze consolidarea devotamentului salariatului față de firmă, mîndria că este angajatul ei, dorința de a munci mai bine şi de a spori productivitatea muncii.

Comunicarea instituțională integrată la nivelul managerial are trei destinatari principali: liderii de opinie (în cazul relațiilor cu publicul), clienții (cînd e vorba de comunicarea comercială), personalul instituției (comunicarea internă).

Integrarea la nivel managerial mai înseamnă că atunci cînd unui sector comunicațional i se acordă preferință, celelalte două sînt concepute în calitate de complementare. Aceasta însă nu exclude practica utilizării uniforme a potențialului tuturor tipurilor de comunicare instituțională.

10.1.2. Integrarea la nivel de discipline ale comunicării

Amintim că aproape fiecare sector al comunicării instituționale încorporează mai multe discipline sau domenii particulare. Astfel, comunicarea comercială include publicitatea, marketingul direct, activitatea promoțională. La relațiile cu publicul atribuim şi lobbying-ul, parenajul, mecena. În comunicarea internă am putea distinge comunicarea

ascendentă, descendentă etc. Fiecare sector comunicațional are consecințe atît în zona de acțiune strictă, cît şi în sferele conexe sau aferente. În plus, gradul lor de valorificare este diferit. Faptul dat e dictat de necesitățile concrete ale instituției. Eficiența utilizării fiecăruia, aşa dar, va fi pe măsura în care vom reuşi să identificam cel mai indicat domeniu, precum şi aportul potențial al domeniilor complementare. Să examinăm următorul caz.

Instituția economică X doreşte să influențeze parlamentul în urgentarea deciziei A. În situația modelată prioritate i se va da activității lobby-ului. În acelaşi timp, ea poate valorifica în descreştere şi alte domenii: relațiile cu publicul pentru a consolida prestigiul său şi a imprima relevanță eforturilor sale de actor economic şi social. Într-un cuantum redus instituția mai explorează terenul promoțional care alături de R.P. plasează instituția în vizorul opiniei publice. În acest caz e indicată de asemenea fortificarea comunicării interne care să explice eforturile lobby.

10.1.3. Integrarea la nivel creativ şi la cel al mijloacelor de comunicare

Faza creativă a comunicării instituționale include elaborarea mesajelor în funcție de instrumentarul ales. În etapa dată miza principală va fi pusă pe inventivitatea animatorilor procesului comunicațional, precum şi pe valorificarea arsenalului de forme şi procedee tipice şi atipice de profil (scrisoarea R.P., prospectul, pliantul, raportul, filmul, discursul, iarmarocul, prezentarea, afişul, excursia, telemarketingul, mailing-ul, conferința de presă, concursurile, loteria etc.). Integrarea la acest nivel dictează elaborarea unui filon comun (grafic, cromatic sau de altă natură) care sa penetreze instrumentarul utilizat. Ea mai impune respectarea varietății de forme şi metode de codificare a mesajelor instituționale - uniformizarea e contraindicată, căci reduce din eficiența activității desfăşurate. Integrarea la nivel creativ presupune de asemenea echilibrarea formelor orale, scrise şi vizuale.

Actorii comunicării instituționale dispun de o diversitate mare de mijloace de difuzare a mesajelor: presa scrisă şi electronică, poşta şi telefonul, cinematografia, reuniunile de natură diferită, contactarea personală, computerul etc. Integrarea la nivelul mijloacelor de comunicare se realizează prin programarea lor bine dozată şi variată.

10.2. Comunicarea globală (algoritmul lui Christian Regouby)

Comunicarea globală, în viziunea lui Regouby, reprezinta "o nouă abordare" a activității informaționale instituționale. Ea rezidă "în conceptualizarea ansamblului de potențialuri ale comunicării" de către întreprindere prin:

· punerea în scenă a unei strategii de construire şi de valorizare a unui teritoriu exclusiv de marcă;

· aplicarea politicii coerențelor şi sinergiei mediilor folosite;

· orchestrarea necontenită a ansamblului de acțiuni comunicaționale (1989: 63)

10.2.1. Strategia construirii şi valorizării teritoriului de marcă

Teritoriul de marcă, estimează Regouby, e unica şi adevărata diferență şi exclusivitate durabilă pentru întreprindere. În acelaşi timp, teritoriul dat constituie condiția de supraviețuire, de perpetuare şi de obținere a noi performanțe pentru instituție. El reprezintă platforma pe care se construieşte şi se valorifica imaginea instituțională. Conceptualizarea lui cuprinde două grupuri de componenți: de identitate şi de personalitate.

La primul Regouby atribuie codificările grafică, cromatică, sonoră şi tipărită a întreprinderii, codificări prin care ea se face deosebită de altele similare. Grupul componenților de personalitate vizează firma de marcă, conținutul şi coerența mesajelor difuzate, stilul şi tonalitatea campaniilor relații cu publicul, publicitare, promoționale etc. (1989: 64). Strategia de construire şi de valorizare a teritoriului exclusiv de marcă va fi elaborată ținîndu-se cont de opiniile personalului intern al instituției, precum şi de cele ale publicului extern, de reacția pieței la acțiunile comunicaționale.

10.2.2. Politica coerențelor şi sinergiei mediilor folosite

Valorificarea graduală a diverselor sectoare ale comunicării instituționale, arată Regouby, constituie o rigoare iminentă a comunicării globale. Exigența dată îşi găseşte expresie în politica coerențelor şi sinergiei mediilor folosite.

Politica în cauză, scrie Regouby, trebuie elaborată în patru niveluri (1989: 67):

- **coerența şi sinergia în spațiu** (fiecare sector comunicațional, detalizează Regouby, trebuie examinat în contextul utilizării celorlaltor);
- **coerența şi sinergia în timp** (comunicarea instituțională e un proces neîntrerupt, adică ea se desfăşoară ani în şir. În acest context, politica coerenței şi sinergiei în timp presupune eşalonarea, în funcție de obiectivele şi posibilitățile financiare, în ani diferiți a sectoarelor valorificate, urmărind de fiecare dată obținerea eficienței majore);
- **coerența şi sinergia conținutului** (instituția generează zeci şi sute de mesaje. Filonul lor central trebuie să fie acelaşi. Incoerența de substanță diminuează sau reduce la zero eficiența lor, crează confuzii şi ambiguități în perceperea identității instituționale);
- **coerența şi sinergia formei** (însemnele de bază ale codificărilor grafice, cromatice şi tipografice trebuie să fie promovate de către toate sectoarele comunicaționale).

10.2.3. Orchestrarea ansamblului de acțiuni comunicaționale

Comunicarea globală, opinează Regouby, e un sistem deschis şi extrem de interactiv. Aceasta implică monitorizarea acțiunilor comunicaționale, orchestrarea lor necontenită. În acest sens Regouby remarcă trei repere:

- **interactivitatea endogenă-verticală** (Fiece noțiune de comunicare instituțională prin potențialul său endogen, adică intern, se răsfrînge asupra teritoriului de marcă şi personalității instituției. Acestea, la rîndul lor, exercită influența inversă, determinînd structura actului comunicațional);
- **interactivitatea endogenă-orizontală** (Fiece disciplină, sector al comunicării instituționale se bucură de o independență relativă. Totodată ea transmite efectul propriei acțiuni sferelor conexe şi resimte consecințele activității acestora. Bunăoară, publicitatea corectă şi onestă consolidează eforturile în sfera relațiilor cu publicul, iar publicitatea falsă prejudiciază credibilitatea şi prestigiul social al instituției - obiective ale acțiunilor R.P.);
- **interactivitatea exogenă** (Comunicarea instituțională globală influențează publicul extern, modificîndu-i motivațiile şi comportamentul.

Concomitent, aceste modificări alimentează procesul comunicațional, generînd evoluții în conținutul şi formele lui).

* * *

Viziunile lui Guidotti şi Regouby asupra oportunității abordării în complex a comunicării instituționale, diferite în detalii, consună în esență: pledoaria pentru aplicarea în interacțiune a întregului arsenal comunicațional de proiectare a imaginii instituționale. Remarcăm în mod deosebit necesitatea coerenței conținutului şi a formei de difuzare a informației instituționale, proporționalizarea adecvată şi motivată a sectoarelor comunicaționale. Comunicarea globală revendică de asemenea suportul logistic capabil să promoveze atare viziune complexă asupra proceselor informative instituționale.

10.3. Elaborarea strategiei comunicării complexe

Elaborarea strategiei comunicării complexe cuprinde următoarele etape:

- diagnosticarea fazei de implimentare a imaginii instituționale;
- definirea şi estimarea obiectivelor comunicării globale;
- elaborarea planului de acțiuni.

Diagnosticarea fazei de implementare a imaginii instituționale se realizează prin:

- colectarea şi analiza documentelor şi studiilor disponibile despre marca, competitivitatea instituției, precum şi despre piața pe care aceasta funcționează;
- studierea mărfii în faza de elaborare şi de fabricare, determinarea gradului de utilitate;
- determinarea cotei de popularitate a mărfii (capacitatea de vînzare, rețeaua de distribuire etc.);
- analiza iconografică;
- evaluarea opiniei interne;
- identificarea experienței trecute.

Definirea şi estimarea obiectivelor comunicării globale include identificarea finalităților generale şi a scopurilor intermediare. Într-un şir de țări din străinătate savanții extrag finalitățile date analizînd segmentele relevante socioculturale şi stilurile sociale. Societatea e

divizată în segmente distincte socioculturale din care se evidențiază eşantionul reprezentativ. Acesta e supus studierii sistematice. Datele obținute permit întocmirea radiografiei naționale care vizează modul de viață, mentalitatea, aspirațiile etc. Metodologia în cauză aplicată în domeniul comunicării globale poate fi completată cu studierea motivațiilor, atitudinii şi comportamentului publicului instituțional în problemele concrete.

Elaborînd strategia comunicării globale vom estima deasemenea poziționarea instituției pe care o reprezentăm comparativ cu cele similare, conexe şi concurente. Din această analiză vor rezulta obiectivele particulare ale diferitelor discipline comuncaționale, conținutul campaniilor speciale.

Articularea strategiei comunicării globale se efectuează în planul de acțiuni. Elementele lui esențiale, corelarea lor sînt prezentate în tabelul 1.

Tab. 1. Articularea strategiei comunicării globale (sursa: Regouby, 1989: 139)
Notă: Această schemă poate fi completată cu alte sectoare comunicaționale (lobby, comunicarea internă etc.)

XI. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ INTERNAȚIONALĂ

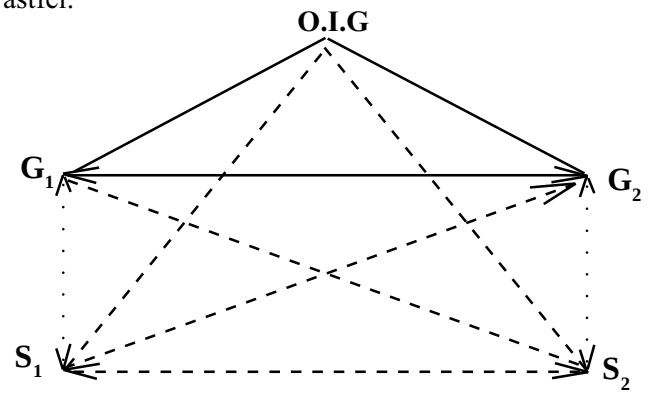
Instituția, potrivit teoriei sistemice, interacționează în calitatea sa de sistem deschis cu entitățile similare ale aceluiaşi suprasistem (stat), precum şi cu suprasistemul propriu-zis. Totodată, societatea informațională favorizează conectarea ei cu instituțiile din alte suprasisteme, precum şi conexiunile suprasistemelor. În capitolele anterioare am arătat că relaționarea instituțiilor în cadrul unui suprasistem se realizează prin comunicare. Aceeaşi afirmație e valabilă şi atunci cînd tratăm instituția ca actor al relațiilor internaționale.

11.1. Natura comunicațională a relațiilor internaționale

"Relațiile internaționale, notează profesorul spaniol Cervera Rafael Calduch, constituie rezultanta articulării multiplelor interacțiuni între anumiți actori internaționali într-un cadru spațial şi temporal bine definit" (1991: 86). Evoluția civilizației umane a cunoscut mai multe modele de organizare a relațiilor internaționale. Cel clasic, stato-centric, prevedea interacțiunea exclusivă a statelor la nivel de guverne, alte instituții rămînînd în afara conexiunilor internaționale:

Fig 5. Modelul stato-centric de relații internaționale. (Sursă: Mansbach R.W. ş.a., 1976: 4).

Algoritmul modern fixează implicarea în relaţiile internaţionale a unui număr mult mai mare de actori. R.V. Keohane şi J.S. Nye îl reprezintă grafic astfel:



——— politica interstatală clasică
. . . . politica internă
– – – – interacţiunea transnaţională

G - guvern
S - societate
O.I.G. - organism interguvernamental.

Fig. 6 Algoritmul modern de relaţii internaţionale (Sursă: Keohane, Nye, 1970: 730)

Schema lui Keohane şi Nye e semnificativă prin faptul că ea indică tendinţa globală spre multiplicarea şi diversificarea relaţiilor internaţionale. Faptul dat a generat prefigurarea societăţii internaţionale. Sociologul francez Raymond Aron în studiul său "Ultimii ani ai secolului" arată: "Societatea internaţională sau mondială, ce e mai corect, reprezintă ansamblul sistemului internaţional al economiei mondidale, al fenomenelor transnaţionale şi supranaţionale" (1985: 26). Aron precizează că fenomenele transnaţionale au loc pe terenul extraeconomic (artă, ştiinţă) şi nu ţin cont de frontiere, iar cele supranaţionale sînt fenomenele mondiale de forţă majoră (organismele internaţionale, de exemplu).

Relaţiile internaţionale, iar într-un sens mai larg şi societatea mondială, e de natură comunicaţională. Faptul dat e remarcat de mai mulţi savanţi. Clasicul teoriei relaţiilor internaţionale, Quiney Wright, identificînd

disciplinele relaţiilor internaţionale, punea în evidenţă valoarea practică a comunicării (citat după: Fernandez-Shaw, 1985: 69). În acelaşi context Calduch constată: "Circulaţia internaţională de informaţie e o parte intrinsecă a relaţiilor mondiale" (1993: 188). Cercetătorii Pares şi Maicas afirmă: "Comunicarea internaţională e dimensiunea comunicaţională a relaţiilor internaţionale" (1992: 284). Pedro Lozanno Bartolozzi în studiul său fundamental "Relaţiile internaţionale" relevă că ansamblul relaţional mondial reprezintă "un ecosistem" de "natură comunicativ-informaţională" (1994: 20-21). Expertul francez Armand Mattellart tratează comunicarea ca "o formă de organizare a lumii" (El Correo de la UNESCO, 1995, febrero, p.11).

11.2. Comunicarea internaţională

Fenomenul comunicării internaţionale, deşi este atestat într-o formulă sau alta pe parcursul istoriei civilizaţiei umane, a căpătat vigoare şi amploare începînd cu mijlocul sec. al XIX-lea. El a fost favorizat atît de dezvoltarea mijloacelor de transport, a telecomunicaţiilor, cît şi de apariţia şi diversificarea mass media. Fenomenul în cauză a focalizat atenţia savanţilor, în special, în ultimele decenii. De dată relativ recentă sînt şi definiţiile comunicării internaţionale:

- **"curentele de mesaje sociale transmise de-a lungul timpului şi de-a curmezişul frontierelor naţionale"** (Mc Clelland, 1974: 21);
- **"toate comunicările transmise prin mass media în afara frontierelor naţionale"** (Agel, Ault, Emery 1989: 623);
- **"transmiterea şi schimbul reciproc de valori, atitudini, opinii şi informaţie între indivizi, grupuri, guverne şi tehnologii"** (Mowlana, 1997: 17);
- **"proces relaţional în virtutea căruia doi sau mai mulţi actori internaţionali, pornind de la experienţa istorică şi valorile culturale comune, efectuează un schimb informaţional mutual şi de influenţă reciprocă, contribuind în felul acesta la modificarea structurii şi dinamicii societăţii internaţionale"** (Calduch, 1993: 97).

Comunicarea internaţională poate fi examinată prin trei filiere: tehnologică, mediatică, umană. Dimensiunea ei tehnologică cuprinde

mijloacele de deplasare a omului (maritime, fluviale, aeriene, terestre, spaţiale) şi cele de transportare a mesajelor umane (poşta, telecomunicaţiile, sateliţii). Dimensiunea mediatică include presa scrisă, audiovizualul, cinematografia etc. (Fernandez-Shaw, 1985: 84). La cea umană se referă canalurile diplomatice, inclusiv militare, schimbul educaţional-cultural, artistic, sportiv, turismul, migraţia etc. (Mowlana, 1997: 24).

11.2.1. Comunicarea internaţională instituţională

Principala caracteristică a comunicării internaţionale constă în faptul că ea reprezintă o relaţie de natură instrumentală, adică prin intermediul ei se pot dezvolta alte forme de conexiuni. Calduch relevă în acest sens relaţiile de cooperare, de asociere, conflictuale (1993: 97). Acestea corespund scopurilor tradiţionale ale relaţiilor internaţionale. În comerţ, activitatea culturală, arată Bartolozzi, cooperarea ia forma schimbului reciproc. În acţiunile politice şi diplomatice ea tinde spre conexiune. Situaţiile de criză, inclusiv cele de război, denotă antagonismul în relaţiile internaţionale (1994: 22).

Cele enunţate cuprinde în mod firesc şi alt impact al comunicării internaţionale. Caracterul ei instrumental asigură, în bună parte, proiectarea în lume a imaginii instituţionale favorabile, cultivarea încrederii reciproce, crearea "climatului confidenţial în lumea noastră interdependentă" (Gifreu, 1986: 314, 87). Aceste efecte determină substanţa şi spiritul unui sector distinct al comunicării internaţionale şi anume al celui instituţional.

Comunicarea instituţională internaţională reprezintă acel sector al comunicării internaţionale în general care e conceput, programat şi implementat în scopul validării instituţiei la scară mondială.

Jean-Michel Jarry, expertul în promovarea imaginii Franţei peste hotare, defineşte comunicarea instituţională internaţională ca "dezvoltare internaţională a întreprinderii" (1993: 38).

Actorii comunicării instituţionale internaţionale pot fi:

teritoriali (statul);

funcţionali (fără limite teritoriale: organismele internaţionale, concernele transnaţionale; instituţiile culturale, ştiinţifice, politice etc.).

În cazul Moldovei, ţinîndu-se cont de faptul că realizarea comunicării instituţionale internaţionale e deosebit de costisitoare, în calitate de ac-

tor al acestei activităţi informaţionale ar putea fi statul, precum şi ramuri întregi ale economiei naţionale (industria vinicolă, de exemplu).

11.3. Dezvoltarea internaţională a întreprinderii

Experienţa întreprinderilor franceze în cîmpul comunicării instituţionale internaţionale, generalizată şi sistematizată de Jean-Michel Jarry (1993: 38-272), ne sugerează următoarele repere:

- comunicarea produsului care se realizează prin utilizarea largă a publicităţii şi promo în mass media de circulaţie mondială cu scopul de a avantaja marfa propusă în comparaţie cu cea a concurenţilor şi de a stimula decizia consumatorilor privind achiziţionarea ei;

- comunicarea de marcă care are în obiectiv poziţionarea imaginii mărfii pe piaţa aleasă. Notorietatea mărcii, arată Jarry, "constituie un atout important pentru dezvoltarea internaţională" a întreprinderii (1993:42) în virtutea funcţiilor sale universale:

a) de identificare (marfa e depistată uşor);

b) de reperare (marca îl ajută pe cumpărător să aibă un reper);

c) de garanţie (asigură calitatea, performanţa mărfii);

c) de personalizare (prin marca mărfii omul se poate deosebi sau asemăna cu cei din jur) (1993: 45);

- comunicarea instituţională în general care asigură legitimitatea morală şi socială a întreprinderii şi înscrierea ei în registrul global de producători notorii.

Comunicarea instituţională desfăşurată la scară mondială de o întreprindere poate fi adresată:

- publicului mare, adică întregului segment de consumatori;
- unui segment de consumatori dintr-o anumită parte a lumii (Europa, de exemplu);
- business to business, adică oamenilor de afaceri în scopul identificării partenerilor, distribuitorilor etc.;
- diferitelor foruri mondiale de care depinde dezvoltarea internaţională a întreprinderii.

Mijloacele şi instrumentele cele mai eficiente, aplicate în comunicarea internaţională instituţională, după cum ne arată aceeaşi experienţă

franceză, sînt următoarele: broşura promoţională, catalogul industrial, radiodifuziunea naţională externă şi cea străină locală, presa scrisă străină, telematica, reţeaua InterNet.

Jarry remarcă în mod deosebit, de asemenea, contactele directe cu experţii străini, "prezenţa organizată" în străinătate prin expoziţii, iarmaroace, tîrguri, colocvii şi programe de informare, activitatea lobby-ului în forurile internaţionale, inclusiv, am adăuga noi, prin ambasadorii de onoare, diaspora naţională, sponsorat şi mecena.

Promovarea întreprinderii pe arenă internaţională e condiţionată de susţinerea expresă din partea ministerelor naţionale de profil, a camerelor de comerţ etc., organismelor publice internaţionale, agenţiilor mondiale de presă şi marilor agenţii relaţii cu publicul etc.

11.3.1. Comunicarea internaţională a grupului ELF Agnitaine. Studiu de caz

Strategia comunicării internaţionale a instituţiei date o expunem în viziunea lui Jarry (1993: 94-97).

Grupul ELF Agnitaine constituie o întreprindere industrială franceză de frunte (cifra de afaceri - 200 mlrd. de franci în anul 1992 şi cel mai bun profit al societăţilor franceze în ultimii doi ani; 9,8 mlrd. beneficiu net în 1991 şi 6,2 mlrd. în 1992). El e un exemplu bun de întreprindere multinaţională (42 de filiale în străinătate). Strategia sa de dezvoltare internaţională cuprinde în fiece an obiectivele în materie de imagine.

Utilizarea unei game largi de instrumente şi suporturi comunicaţionale, stabilirea relaţiilor între diferite entităţi (branşă şi filiale), organizarea funcţionării comunicării în jurul unei structuri adaptate - toate acestea reflectă disponibilitatea întreprinderii de a comunica mai bine cu străinătatea şi de a cuceri notorietatea mondială.

D.I.R.E.C. (Direcţia pentru relaţiile cu publicul şi comunicare), subordonată direct prezidentului întreprinderii, are misiunea să asigure promovarea imaginii instituţionale şi să păstreze coeziunea şi omogenitătea ansamblului de comunicare internă şi externă. În cadrul acestei misiuni D.I.R.E.C. poate să ofere un ansamblu de servicii complete diferitelor părţi ale întreprinderii: de la consultarea strategică necesară în elaborarea unui mesaj pînă la aplicarea mijloacelor de exprimare cele mai indicate (audiovizuale, publicaţii, expoziţii,

manifestări).

Relaţiile cu filialele. Cu excepţia respectării orientărilor strategice majore, filialele din străinătate (denumite ELF) sînt relativ autonome cînd e vorba de propria lor comunicare. Ele utilizează materialul promoţional de vază furnizat de societatea-mamă şi pot dezvolta acţiuni locale conform necesităţilor şi particularităţilor ţărilor de reşedinţă. D.I.R.E.C. execută doar funcţia de consultanţă. Pentru unele filiale (africane, în special) socitatea-mamă furnizează filme, broşuri etc. Cele ce funcţionează în ţările industrializate (să zicem, filiala din Norvegia) pregătesc propriul său material promoţional. Atare mod de relaţii cu filialele sale ilustrează disponibilitatea întreprinderii de a se înscrie în contextul local şi de a fi mai curînd internaţională decît franceză. D.I.R.E.C. stabileşte o singură restricţie - în relaţiile cu presa. Direcţia controlează şi vizează ansamblul comunicatelor de presă pentru toate filialele din străinătate, precum şi elaborează materialul informativ destinat presei străine.

Organigrama D.I.R.E.C. cuprinde directorul (secundat de un asistent) care dirijează patru servicii:

-studii şi mijloace relaţii cu publicul (publicaţii, redactare/studii, creaţie grafică, audiovizual);

-presă (relaţii cu presa franceză şi cea străină, analize şi sinteze de presă);

-operaţii R.P. în ţară şi în străinătate (instruire, politici concrete, delegaţii, evenimente speciale);

-parenaj/mecena.

Grupul ELF Agnitaine aplică în comunicarea internaţională instrumentar divers. Cel scris cuprinde: prospectul promoţional general tradus în 15 limbi şi destinat marelui public; reviste: ELF, publicaţia de uz intern, 4 numere pe an., 90 mii exemplare, inclusiv 20 mii exemplare în engleză; BMI, revistă internă/externă (versiunea engleză a ELF Agnitaine News, 5000 exemplare); 3 tipărituri ramurale interne: HC magazine-Petrole; ELF Atochem informations - chimie; Tonic - sănătate); raportul anual şi raportul social (20 mii exemplare sînt distribuite peste hotare); raporturi financiare destinate acţionarilor (actuali sau potenţiali), celor mai buni experţi (analişti, jurnalişti), precum şi marelui public; publicaţii tehnice (buletine ale centrelor de investigaţii, memorii etc.) adresate

publicului profesional specializat internațional. Anual ELF Agnitaine difuzează 1,5 mln. de exemplare de documente, inclusiv o parte importantă destinată publicului străin.

Instrumentarul audiovizual include o cinematecă (videotecă) cu aproximativ 80 de filme în catalog despre activitatea societății, traduse în mare parte în limbile străine şi puse pe posturile TV de peste hotare; o fototecă ce dispune de 1 mln. de diapozitive, anual difuzîndu-se circa 5000 dintre ele. În 1991 ELF Agnitaine a lansat în Franța o nouă campanie instituțională sub genericul "Pasiunea are întotdeauna dreptate". Ea a inclus un film de 45 minute, anunțuri în presa cotidiană şi săptămînală şi un set de afişe.

Relațiile cu mass media sînt asigurate de o echipă de ataşați de presă specializați în diferite domenii şi care activează atît în țară, cît şi peste hotare. De cîțiva ani accentul este pus pe dezvoltarea relațiilor cu presa străină atît la Paris, prin intermediul corespondenților acreditați, cît şi în țările unde funcționează filialele societății. Relațiile cu publicul sunt concepute ca un instrument de comunicare cu grupurile privilegiate din străinătate. Între tehnicile utilizate Jarry relevă conferințele de presă, evenimentele speciale, lobbying-ul, vizitele decizorilor, participarea la conferințele internaționale consacrate petrolului etc.

Expozițiile şi manifestările de peste hotare sînt considerate vitrine internaționale pentru ELFşi filialele sale.

ELF Agnitaine a recurs la parenaj în domeniul automobilului, sportului cu vele. Mecena a fost realizată de fundația ELF (1990) în domeniul culturiii, ajutorului umanitar şi dezvoltării. ELF a acordat burse pentru "aventurile utile".

În iunie 1987 ELF a elaborat "carta imaginii vizuale" concepută ca un instrument integrator pentru ansamblul său structural. La începutul anului 1992 logo *ELF* a devenit denominatorul comun pentru toate filialele sale străine specializate în petrol. Atochem, grupul chimic, a fost denumit ELF Atochem, iar ramura farmaceutică Sanofi - ELF Sanofi.

* * *

Examinarea atentă şi detaliată a experienței în gestionarea comunicării internaționale de către ELF Agnitaine poate sugera repere importante pentru dezvoltarea internațională a întreprinderilor noastre locale.

11.4. Strategia guvernamentală în comunicarea internațională

Comunicarea la scară mondială inițiată de instituția statală este axată pe proiectarea în lume a imaginii țării, pentru a favoriza integrarea ei în comunitatea internațională, pentru a atrage investițiile de capital străin, a cataliza exporturile etc.Atingerea acestor obiective strategice revendică "să spunem ceea ce facem şi să facem ceea ce spunem" şi, desigur, timp, eforturi logistice şi financiare suficiente pentru o activitate comunicațională eficientă. Din partea țărilor care abia se afirmă în calitate de subiect de drept internațional, precum e Moldova, e necesară, întîi de toate, conştientizarea oportunității unor asemenea eforturi.

11.4.1. Vestul în Est. Proiectul unei campanii de pro-movare a imaginii Moldovei în lume. Studiu de caz

Expertul german Mathias Brandt în anul 1997 la solicitarea Ministerului Economiei şi Reformelor şi Moldexpo-ului a elaborat proiectul unei campanii de promovare a imaginii Moldovei în lume. Se pare că e prima şi, deocamdată, unica tentativă de acest gen. Examinarea proiectului în cauză este semnificativă pentru dezvăluirea metodologiei elaborării unor asemenea documente. Analiza lui critică va permite punerea în evidență a unor sectoare comunicaționale rămase în afara atenției autorului şi care ar putea spori valorizarea comunicării efectuate.

"O campanie de comunicare, constată, pe bună dreptate, Mathias Brandt, este o măsură de susținere a dezvoltării. În nici un caz ea nu este o măsură ce-ar înlocui politica de dezvoltare. Cît mai clară este politica şi strategiile de dezvoltare cu atît mai clară şi mai efectivă va fi promovarea. Cu toate acestea, comunicările pot prin metodele şi procedeele sale să fie un instrument bun pentru elaborarea unei strategii de dezvoltare. Cu ajutorul lor poate fi mărită credibilitatea" (1997:2).

Campania de promovare a imaginii Moldovei este concepută în proiect ca element al strategiei economice noi elaborate de Departamentul afacerilor economice externe. De aici şi obiectivele campaniei date:

externe: - mărirea volumului de exporturi;
- crearea unui mediu politic favorabil pentru Moldova;

- creşterea investiţiilor străine;
- atragerea turiştilor;

interne: - sporirea încrederii cetăţenilor Moldovei în puterile proprii.

Strategia campaniei de promovare a imaginii a fost elaborată în baza analizei situaţiei concrete din ţară prin următoarele filiere:

- starea transformărilor (în politică, economie, investiţiile străine directe, comerţ, finanţe, sfera socială, educaţie, cultură, indicatorii macroeconomici principali);
- imaginea Moldovei aşa cum este percepută (în fosta U.R.S.S., în emisfera de Vest, în interiorul ţării);
- structura organizaţională de promovare a imaginii (directă, indirectă);
- dezavantajele şi avantajele în acest sens faţă de alte ţări.

Proiectul conţine evaluarea obiectivelor, determină prioritatea lor şi relevă finalitatea comunicării. Eficienţa oricărei activităţi comunicaţionale depinde de competenţa şi statutul executorilor. "În campanii mari internaţionale, releva Brandt, lucrul asupra imaginii este responsabilitatea managementului de vîrf". Pornind de la acest considerent, autorul a pledat pentru o structură organizaţională în fruntea căreia să fie purtătorul de cuvînt al preşedintelui ţării cu funcţii de director general. Lui îi revine misiunea de coordonator a trei grupuri de instituţii implicate în promovarea imaginii Moldovei. Primul e alcătuit din Ministerul economiei, Departamentul relaţiilor externe, Agenţia de atragere a investiţiilor, camerele de comerţ, asociaţiile de business, Moldexpo. Din cel de-al doilea grup fac parte Ministerul afacerilor externe,ambasadele în străinătate. Cel de-al treilea e format din Ministerul culturii, asociaţiile de artă, sportive, comitetul olimpic. Organigrama dată ar putea fi completată cu instituţiile guvernamentale mass media şi, în special, cu acelea care au priză directă la publicul străin (Radio Moldova Internaţional, Departamentul relaţii internaţionale al Companiei Teleradio-Moldova etc.).

Întreaga campanie de promovare a imaginii Moldovei trebuie axată pe un filon comun determinat, în viziunea lui Brandt, de trei factori:

- **design-ul unic** (simbolul şi cromatica comună identificatorie);
- **lozinca** (Brandt în acest sens vine cu patru propuneri: "Moldova: Vestul în Est, "Moldova: natural"; "Poartă spre orient: Moldova"; "Cheia la piețe noi". Cea mai sugestivă pare să fie prima);

- **mesajele-cheie** (Eforturile comunicaţionale, arată Brandt, trebuie articulate în baza unui laitmotiv care ar putea fi, de exemplu, "Moldova a fost prima republică sovietică membră a Consiliului Europei" sau "Moldovenii sînt harnici. Forţa de muncă îmbină mentalităţile de la est, vest şi sud" (1997:12).

Proiectul lui Brand preconizează dezvoltarea campaniei de imagine a Moldovei în trei moduluri care diferă după scopurile, grupurile-cheie şi mesajele sale:

A. Investiţiile externe directe şi promovarea exporturilor.

B. Promovarea unui mediu politic favorabil.

C. Promovarea integrităţii şi identităţii naţionale.

Conţinutul lor îl prezentăm în anexă la prezentul studiu.

Moduluile elaborate de Brandt oferă un teren vast de promovare în lume a imaginii Moldovei. Eventual ele ar putea fi completate. Conţinutul activităţii comunicaţionale ar cîştiga, dacă s-ar fi luat în calcul potenţialul Radio Moldova Internaţional şi emisiunile în limbile străine adresate în special oamenilor de afaceri ce se află temporar pe teritoriul Moldovei. Modulurile ar putea să contabilizeze schimbul de programe televizate efectuat de Compania *Teleradio-Moldova*. Proiectul ar putea să reflecte şi publicarea în presa străină a articolelor promoţionale despre Moldova, interviurile conducerii de vîrf. Implementarea imaginii Moldovei poate fi facilitată şi de organizarea unor evenimente speciale. Proiectul ar putea include intervenţiile în forurile internaţionale şi europene, în mass media străină. Acestea şi alte sugestii pot fi reflectate şi într-un proiect secund: promovarea imaginea la scară internaţională ca nici una alta necesită timp, consecvenţă şi coerenţă sub toate aspectele.

* * *

Dezvoltarea internaţională a instituţiei prin mijloace comunicaţionale se înfăptuieşte în ţesutul general de activitate informaţională pe care aceasta o desfăşoară. Putem afirma că validarea vocaţiei internaţionale a instituţiei se produce pe temelia notorietăţii şi personalităţii ei la scară naţională.

ÎNCHEIERE

Instituționalizarea socială ca proces obiectiv al evoluției civilizației umane s-a soldat cu expansiunea entității în toate sferele vieții şi cu întronarea erei organizațiilor. Societatea informațională a marcat transformarea entităților publice în instituții. Dimensiunea lor definitorie în calitate de sisteme sociale deschise o constituie comunicarea.

Interacțiunea instituțiilor prin mesajele sociale a generat apariția şi afirmarea unei ramuri distincte a comunicării publice - a celei instituționale. Actualmente comunicarea instituțională semnifică atît o doctrină, cît şi o practică socială. În calitate de doctrină ea însemnează un sistem de concepte asupra principiilor metodologice, legităților, tipologiei şi tehnologiilor de activitate informațională interactivă a instituției. Teoria comunicării instituționale e parte integrantă a ştiințelor comunicării.

Ca practică socială comunicarea instituțională însumează ansamblul de acțiuni tipice întreprinse în mod conştient de instituție în scopul acreditării sale pe piața socială şi al obținerii consensului public. Finalitatea acestor eforturi comunicaționale rezidă în proiectarea autoreprezentării instituției în conştiința socială, adică în cultivarea imaginii instituționale. Factorii ei determinanți sînt realitatea, cultura, identitatea instituțională şi comunicarea ca dimensiune semiotică a acestora.

Comunicarea instituțională îşi exercită acțiunea în temei, în două sfere complexe ale vieții: social-politică şi economică. În domeniul social-politic ea se realizează prin relațiile cu publicul, branşele acestei activități: lobbying-ul, publicitatea socială, mecena, parenaj. În sectorul economic comunicarea instituțională se valorifică preponderent prin activitatea publicitară şi cea promoțională, marketingul direct. Comunicarea instituțională internă şi cea internațională se manifestă atît în sfera social-politică, cît şi în cea economică.

Eficiența comunicării instituționale e determinată de abordarea complexă sau globală a activității informaționale interactive. Aceasta presupune valorificarea în timp şi spațiu a întregului spectru tipologic al

comunicării instituționale, punerea în aplicare în manieră corelantă a arsenalului instrumentar tipic pentru acest gen de activitate, precum şi prezența armonioasă a instituției pe piață internă şi cea externă (inclusiv internațională) comunicațională.

Impactul comunicării instituționale este polivalent. Ea îndeplineşte, întîi de toate, un şir de funcții sociale importante: de informare a publicului, de conexiune a diferitelor părți ale societății, de dirijare, organizare şi consolidare a solidarității şi cooperării sociale. Comunicarea instituțională influențează comportamentul politic al omului şi al organismelor sociale. Ea are de asemenea consecințe substanțiale asupra avansării economice a instituției, iar în ultima instanță şi a societății în întregime. Comunicarea instituțională promovează valorile culturale materiale şi ideatice elaborate de instituție, stabileşte şi catalizează normele de conduită socială.

Comunicarea instituțională urmează să fie interpretată şi ca un factor important de revigorare a valorilor societății civile în era organizațiilor. Societatea civilă a fost "expresia raporturilor sociale existente pînă la apariția şi independent de stat" (Ferraroti, 1971: 13). Căderea lumii antice, substituirea viziunii teocratice şi a drepturilor naturale ale omului prin contractul social, stat şi drepturile socile, relevau încă în sec al XVIII-lea scoțienii Adam Ferguson şi John Millar, au creeat o ambianță nouă, deosebită de cea existentă în societatea civilă (vezi: Ferraroti, 1971: 15-19). Protagonişti ai raporturilor sociale încetează să mai fie în exclusivitate omul. Deopotrivă cu el, şi chiar avansîndu-l sau mediatizîndu-l, apare în această ipostază instituția statală, oricare alt tip de instituție. Luînd în seamă evoluția semnalată, comunicarea instituțională în calitatea sa de factor de revitalizare a idealurilor societății civile are misiunea să contribuie, mai întîi, la interacțiunea omului şi a statutului în scopul armonizării relațiilor lor. Comunicarea instituțională în raport cu omul urmează totodată să diminuieze presiunea pe care o exercită instituția nestatală, restabilind astfel echilibrul între aceasta şi natura umană. Ca rezultat, comunicarea instituțională ar putea evolua din ipostaza de factor în cea de atribut imanent al societății civile în era instituționalizării. Ca aşa ceva să se întîmple actorii comunicării instituționale vor urma cu fidelitate principiile de bază ale acestei activități: veridicitatea, sinceritatea, coerența, onestitatea etc., pe de o parte, iar pe de alta, societatea va veghea prin forța legii şi a opiniei publice la respectarea acestor desiderate.

ANEXĂ

Proiectul unei campanii de promovare a imaginii Moldovei*

Modulul A: IED şi promovarea exporturilor

1 Prefaţă

Se recomandă ca activităţile de promovare să fie concentrate asupra următoarelor sectoare:

producerea şi prelucrarea vinurilor (promovarea vinurilor trebuie să fie forţa motrice a tuturor activităţilor de promovare);

industria uşoară (mai ales textilele);

activitatea bancară, financiară;

privatizarea (toate sectoarele).

2 Scopuri/Rezultate

2.1 Începînd cu 1997 ca an de bază, vrem să sporim investiţiile externe directe cu cel puţin 25 % anual pînă în anul 2000.

2.2 Sporirea numărului de companii cu participarea capitalului străin.

2.3. Începînd cu 1997 ca an de bază, vrem să dublăm exporturile în vest.

2.4. Vrem să ne păstrăm locul pe pieţele din C.S.I.

2.5. Vrem să sporim substanţial numărul de articole despre Moldova în presa din vest şi să creăm o imagine pozitivă.

3 Grupuri-cheie:

companii în pieţele din vest şi din C.S.I. (industria vinurilor, a produselor alimentare, industria uşoară, activitatea bancară, financiară, energetică);

asociaţii comerciale şi de business (industria vinurilor, a produselor alimentare, industria uşoară, activitatea bancară, financiară, energetică);

camere de comerţ;

jurnalişti specializaţi în probleme de business;

distribuitori.

4 Lista activităţilor

* Brandt, 1997: 17-25

Nr.	Activitatea	Timpul	Responsabil	Grupurile cheie/ scopul	Costul
1	Elaborarea design-ului corporativ. Concurs pentru simbol \ntre studen]i la arte	12/97	Grupul	To]i	3000 dolari
2	Summit-ul economic la Chi[in=u. Bursa de cooperare. |n fiecare an trebuie s= se fac= prezent=ri la Chi[in=u, la care oamenii de afaceri din Moldova [i de peste hotare ar putea s= se \nt\lneasc= [i s= discute posibilit=]ile pentru cooperare. |nt\lnirile trebuie s= fie organizate de c=tre Ministerul economiei [i Ministerul Comer]ului. Politicienii de v\rf trebuie s= participe la aceste \nt\lniri [i s= prezinte ultimele evenimente \n domeniul politic [i economic. |nt\lnirile trebuie s= accentueze urm=toarele sectoare: -industria, prelucrarea vinurilor [i fructelor; -legume, cereale; -industria u[oar=; -energetica.	05/98	Moldexpo	Distribuitori investitori R2.1 R2.2 R2.3. R2.4. (R=rezultat)	20000 dolari fiecare
3	Elaborarea unui buclet. Bucletul trebuie f=cut pentru circularea \n mas= (10.000 copii). Formatul A4, \ndoiat de dou= ori, 4 coloni]e: -mesaje-cheie; -pozi]ionarea; -avantajele investi]iilor \n Moldova; -adrese de contact.	01/98	API	Distribuitori investitori R2.1 R2.2 R2.3. R2.4. (R-rezultat)	5000 dolari
4	Elaborarea unui \ndrumar pentru investitori, care poate fi editat u[or pe CD-Rom \n englez= [i rom`n=: -canale de distribu]ie pentru comer]ul \n Moldova; -crearea unui departament sau companii \n Moldova;	01/98	API	Distributori investitori R2.1 R2.2 R2.3 R2.4. (R-rezultat)	20000 dolari

	-regulamente privind primirea permisiunii [i \nregistr=rii unui business str=in \n Moldova; -legea muncii [i protec]iei sociale; -protejarea legal= a investi]iilor; -taxarea companiilor; -tranzac]ii na]ionale [i - interna]ionale cu h\rtii de valoare; -regulamente privind importul [i exportul; -forum [i arbitraj (la summit-ul de la Chi[in=u, iarmaroace, expozi[ii, prezent=ri la Moldexpo). Acest \ndrumar poate fi produs \mpreun= cu un editor din Vest (Frankfurter Allgemeine Zeitung).				
5	Istoria de succes al investitorilor str=ini care au reu[it s= investeasc= \n Moldova. O bro[ur= ce con]ine experien]a companiilor interna]ionale care au \nceput cu succes business-ul \n Moldova de asemenea poate fi produs= \mpreun= cu un editor str=in (FT sau FAZ)	04/98	API	Distribuitori investitori R2.1 R2.2 R2.3 R2.5 (R-rezultat)	4000 dolari
6	Crearea unui clip referitor la imagine (durata maxim= 20 minute). Clipul trebuie s= fie ref=cut \n conformitate cu strategia de comunicare. Clipul poate fi folosit cu orice ocazie (iarmaroace, expozi]ii, prezent=ri la Moldexpo). De asemenea va fi folosit \n CDROM	03/98	API	Distribuitori investitori R2.1 R2.2 R2.3. (R-rezultat)	15000 dolari
7	Crearea unui catalog a companiilor privatizate (profilul companiilor)	04/98	API/ Ministerul privatiz=rii	Distribuitori investitori R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	10000 dolari

8	Crearea distribuitorului \n mass media (coresponden]i interna]ionali ai ziarelor de business)	01/98	API/ purt=torul de cuv\nt al pre[e-din]iei	Jurnali[ti R2.5	——
9	Vizitele jurnali[tilor str=ini specializa]i \n problemele de business. P\n= la 10 jurnali[ti din Germania [i alte]=ri trebuie s= fie invita]i s= viziteze Moldova \n scopuri de documentare despre companiile, Ministerul economiei,institu]iile importante na]ionale [i interna]ionale. Briefing-uri pentru jurnali[tii interna]ionali la pre[edin]ie [i ministere cu prezentarea economiei (companiilor [.a.) Vizite de 3 zile.	01/98	IBD purt=torul de cuv\nt al pre[edin]iei	Jurnali[ti jurnali[ti specializa]i R2.5	20000 dolari
10	Buletin de [tiri (englez=, rus=) 600 de copii. Publicarea buletinului lunar: -nout=]i economice -dezvoltarea investi]iilor str=ine -posibilit=]i de afaceri -proiecte de cooperare -prezentarea regiunilor -politica de privatizare -hot=r\ri guvernamentale -tenderuri Distribu]ia prin ambasade, camere de comer]	01/98	API	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	3000 dolari pe num=r
11	Crearea oficiilor de promovare \n str=in=tate sub egida API \n ora[ele din]=rile partenere cele mai importante (Rusia, SUA, Germania). Oficiile de promovare trebuie s= se ocupe de culegerea [i distribu]ia informa]iei \ndreptate spre grupurile-cheie. Aceast= activitate trebuie s= fie discutat= cu donatori interna]ionali,	05/98		Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat) R2.5	500000-1000000 dolari, ceea ce include costurile muncii [i ope-ra]io-nale pe un an ———

	carea ar putea finan]a astfel de activitate. Un concept detaliat poate fi elaborat				
12	Stabilirea rela]iilor de parteneriat cu camere de comer] din str=in=tate	98	Camere de comer]	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	——
13	Sus]inerea reprezentan]ilor organiza]iilor de business str=ine (de ex.: Oficiul de cooperare a economiei germane)	98	Ministerul economiei	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	—
14	Elaborarea modulurilor de standuri pentru participarea la t\rguri interna]ionale. La orice t\rg interna]ional trebuie s= fie prezentat= Moldova \n unit=]i de prezentare mici, u[or de f=cut, str\ns [i transportat	05/98	API/ IBD	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	20000 dolari
15	Participarea la t\rguri Participarea la t\rguri prin Moldexpo [i IBD trebuie s= fie folosit= pentru promovarea imaginei Trebuie s= fie folosit= tot felul de informa]ie produs=	98	Moldexpo/ IBD	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat) R2.5	100000 dolari
16	Crearea liniei telefonice pentru jurnali[ti O linie telefonic= e necesar= pentru ca jurnali[tii s= poat= ob]in= r=spunsuri directe la toate \ntreb=rile sale. Jurnalistul trebuie s= fie \nregistrat pentru a avea acces la sursa aceasta de informa]ie, de asemenea pe INTERNET cu parol=	01/98	Purt=torul de cuv\nt al pre[edin]iei	Jurnalistul R2.5	——
17	Bursa permanent= de cooperare	98	API/ Camere		2000

	-unde de cump=rat -cu cine de cooperat -accesibil= at\t pentru companiile moldovene[ti, c\t [i pentru cele str=ine -permanent \nnoit=		de comer]	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3 (R-rezultat)	dolari pe num=r
18	Catalog: cine [i ce produce \n Moldova, produs \n cooperare cu un editor privat (compara]i modelul \n limba rom`n= a catalogului german)	06/98	API/ Ministerul comer]ului	Distribuitori investitori jurnali[ti R2.1 R2.2 R2.3	15000 dolari
19	Pagin= pe INTERNET cu informa]ii importante de business. Toat= informa]ia referitor la investi]ii [i comer] \n [i cu Moldova trebuie s= fie disponibil= pe INTERNET	03/98	API	Consultan]= interna]ional=	10000 dolari
20	Modernizarea intr=rii la aerogar= (\nc=perea [i un serviciu mai promt de vize)	05/98	Guvernul	To]i	——
21	Suma (aproximativ)				De la 750000 la 1300000 dolari

Costurile prezentate s\nt doar estimate aproximativ. Aceste costuri nu includ plata angaja]ilor [i cheltuielile opera]ionale (telefon, oficii, [.a.). Trebuie de men]ionat c= agen]iile de promovare a investi]iilor \n Germania opereaz= cu bugete de p\n= la 15 milioane DM. Este sarcina grupului de lucru s= vad= care din activit=]i pot fi finan]ate de donatori.

Modulul B: Promovarea mediului politic favorabil

Pentru promovarea mediului politic noi nu vedem alte posibilit=]i dec\t sus]inerea activit=]ilor politice prin distribu]ia informa]iei. Nu avem informa]ie privind posibilit=]ile ambasadelor.

1.Scopuri:

- sporirea cuno[tin]elor [i \n]elegerii politicii Moldovei la formatorii opiniei publice \n]=rile partenere;
- crearea \n]elegerii [i \ncrederii la grupurile-cheie;
- sporirea cuno[tin]elor despre cultura Moldovei;
- intensificarea cooper=rii [tiin]ifice interna]ionale.

2. Grupurile-cheie:

- comisiile interna]ionale ale parlamentelor]=rilor partenere [i parlamentul UE:
- comisiile pentru afaceri externe;
- comisiile pentru dezvoltare;
- comisiile pentru economie;
- comisiile externe ale partidelor;
- ministerele economiei \n state federale;
- societ=]i politice (de ex. \n Germania: Ostwest-Gesellschaft, Osteuropa-Verein);
- institu]ii multilaterale (Comisia UE, ONU);
- partide [i funda]ii politice; de ex. Departamente est-europene ale universit=]ilor, Institutul culturilor latine din Est la Universitatea din Leipzig);
- asocia]ii de expatria]i;
- funda]ii interna]ionale (de ex. Funda]ia Soros).

3. Mesaje (compara]i cu 4.7 \n strategii)

. Lista activit=]ilor

Nr	Activitatea	Timpul	Responsabil	Grupurile-cheie/scopul	Costul
1	Elaborarea listei exacte de grupuri-cheie Identificarea partenerilor Numele institu]iilor [i directorilor, interesele [i adresa	oct. 97	Ambasadele	Toate	-----
2	Lansarea cooper=rii cu universit=]i \n]=rile partenere (multe din programele de cooperare se sponsorizeaz= prin programe guvernamentale)	98	Ministerul educa]iei [i Ministerul Afacerilor externe	Universit=]i	-----
3	Numirea consulilor onorifici	98	Ambasadele	Parteneride	-----
4	"Moldova ast=zi" Un raport trimestrial referitor la nout=]ile importante politice, sociale, culturale, ecologice, economice distribuit prin ambasade [i centre de promovare a investi]iilor	98	Ministerul Afacerilor Externe	Societ=]i politice	-----
5	Recep]ii anuale la Banca Na]ional=, serb=ri la ambasade	98	Ambasadele	Expatria]i, societ=]i [tiin]ifice, membria comisiilor, societ=]i est-vest	-----
6	Sporirea num=rului de programe de schimb a studen]ilor [i savan]ilor la universit=]i	98	Ministerul Afacerilor externe	Studen]i	-----
7	Cooperarea cu muzee [i galerii ce se specializeaz= \n arte est-europeane	98	Ministerul Culturii Ambasadele	Publicul larg \n]=rile partenere	-----
8	Sus]inerea stabilirii societ=]ilor culturale	98	Ministerul Culturii	Popula]ia Moldovei	-----

Modulul C: Promovarea integrit=]ii [i identit=]ii na]ionale

Integrarea minorit=]ilor este o problem= major= \n multe]=ri ale lumii. Chiar [i]=rile dezvoltate, cum ar fi Marea Britanie, Italia, Spania, au probleme mai mari sau mai mici cu minorit=]ile ce apar]in diferitelor grupe etnice. Campania, de aceea, poate avea doar rezultate limitate, dar ea poate s= sus]in= acele for]e \n societate care au bun=voin]= [i poate s= ar=te c= \ntr-o societate unirea for]elor [i eforturilor \i beneficiaz= pe to]i. |n cadrul acestui concept vom sugera doar idei generale. Dac= guvernul va hot=r\ s= elaboreze aceast= activitate de promovare, va fi creat un concept detaliat.

1 Scopurile:
- sus]inerea cre=rii identit=]ii na]ionale;
- sus]inerea integr=rii minorit=]ilor na]ionale.

2. Grupurile-cheie
- Cet=]enii Moldovei
- Presa interna]ional=

3. Mesaje

- Lucr\nd \mpreun= vom avea rezultate mai bune
- |mpreun= s\ntem puternici

3. Activit=]i

Nr.	Activitatea	Timpul	Responsabil	Grupuri-cheie/scopuri	Costul
1	Elaborarea unei lozinci [i a unui simbol special: "S= ne unim", desene animate cu caractere pl=cute, de[tepte (concurs la universit=]i de arte)	98		To]i	3000 dolari
2	Premii pentru arti[ti "Tr=im \mpreun= \n pace=: Moldova nou=«	98		To]i	5000 dolari
3	Reclame la TV (90 secunde) (Faza 2) de[tepte [i pl=cute, folosind simbolul. Lozinca: uni]i-v= De exemplu: -}=ranii moldoveni, gagauzi [i ru[i stau \mpreun= [i s\nt feric]i; -un copil, un adolescent, un matur veselindu-se. -De asemenea trebuie de discutat cu a[a companii ca Benetton sau Reem tsma care folosesc \n reclama sa profesional= mesaje [i teme similare ("Uni]i-v=", "Culorile unite Benetton"), dac= vreau s= sus]in= campania cu mesajele sale adaptate la realit=]ile Moldovei. (Idea este de a uni lucruri care s\nt foarte diferite, dar devin mai puternice dac= se sus]in unul pe altul)	05-08/98	Purt=torul de cuv\nt al pre[edin]iei	To]i	-----

4	Testimonii (Faza 3) Arti[ti foarte populari, savan]i cunoscu]i, sportivi trebuie ruga]i s= sus]in= campania cu testimonii: |mpreun= s\ntem puternici Varietate \nseamn= creativitate. C\[tig=m fiindc= juc=m \mpreun= (Golurile din meciul selec]ionatei Moldovei cu Wales) [i un fotbalist din Moldova cu unul din Transnistria se cuprind	09-12/98	Purt=torul de cuv\nt al pre[edin]iei	Toji	
5	Producerea semnelor pentru ma[ini Moldova: trebuie s= fim \mpreun= sau \mpreun= s\ntem puternici Licen]ierea companiilor private pentru folosirea lozincii [i simbolului pe tricouri			Toji	
6	Producerea placatelor 50000 copii, format A2 Simbol [i lozinc=				10000 dolari
7	Festivaluri culturale (\n rus=, rom `n=) cu acela[mesaj -Muzic= rock -clasic= -folclor -baloane mici cu c=r]i po[tale -trebuie s= fim \mpreun=/\mpreun= s\ntem puternici -transmisiune \n direct la TV			Toji	

BIBLIOGRAFIE

ABAD DANIEL. El “lobby” o el derecho a defender nuestras interesos// Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas. - Madrid, 1995, nr.2. - P. 67-77.

ABAD VALERIE. Compiegne Isabelle. Langage et publicite. - Rosny: Breal, 1992. - 109p.

ABRUZZESE ALBERTO. Analfabetti di tutto il mondo uniamoci. - Genova: Costa and Nolan, 1996.- 189 p.

ADAIR JOHN. Guia practica para la comunicacion empresarial. - Madrid: Deusto, 1990. - 160 p.

AGEL WARREN K., AULT PHILLIP H., EMERY EDWIN. Medias. -9-e edition. -Bruxelles: De Bolck-Wesmael, 1989. - 735 p.

AGUADERO FRANCISCO. Comunicacion social integrado: un reto para la organisacion. - Madrid: CSCRPE, 1993. - 211 p.

ALONSO RODRIGO L. Imagen de marca. - Madrid: R.L., 1993. - 101 p.

AMIETTA PIER LUIGI. Comunicare per apprendere: Dell’impresa-organizzazione all ‘impresa-comunicazione. -Milano: F. Angeli, 1995. - 155 p.

ANTONA ILLANES ALEJANDRO. Las relaciones publicas: tecnica de comunicacion. - Sevillia: Alfar, 1991. - 177 p.

ARNALDI PIERO. Corso di relazioni publiche. - Milano: F. Angeli, 1966.-163p.

ARON RAYMOND. Los ultimos anos del siglo - Buenos Aires: Alsino, 1985. - 266 p.

AUMOUT JACQUES. La imagen. - Barcelona: Paidos Iberica, 1992. - 336 p.

BARTOLI ANNIE. Communications et organisations. - Paris: Les Editions d’Organisation, 1990. - 221 p.

BARQUERO CABRERO JOSE /dir.par/. Manual de relaciones publicas empresariales. - Barcelona: Gestion 2000, 1994. - 783 p.

BARTOLOZZI PEDRO LOZANNO. Relaciones internacionales. T.1. - Pamplona: EUNSA, - 1994. - 418 p.

BERNAYS EDWARD L. Public Relations. - Norman: X.L., 1952. - 374 p .

BERNAYS EDWARD L. Los anos ultimos: radiografia de las relaciones publicas. 1956-1986. - Barcelona: PPU, 1990. - 194 p.

BERNSTEIN DAVID. Company image: la comunicazione d'impresa tra immagine e realta. - Milano: Guerni, 1988. - 343 p.

BETTETINI GIANFRANCO /a cura/. Teoria della comunicazione. - Milano: F. Angeli, 1994. - 153 p.

BIMA FAUSTO. Dottrina e pratica delle pubbliche relazione. - Milano: Stella aplina, 1958. - 95 p.

BLACK SAM. ABC de las relaciones publicas. - Barcelona: Gestion 2000, 1994. - 227 p.

BLACK SAM. Casos de relaciones publicas internacionalles. - Barcelona:Gestion 2000. 1994A. - 253 p.

BRANDT MATHIAS. Moldova: vestul în est. Proiectul unei campanii de promovare a imaginii Moldovei. - Chişinău: Procomerț/IBD Moldova, 1997. - 27 p.

BRAGNARA ROBERTO, CODELUPPI VANNI /a cura di/. Imagineering. - Milano:Guerni, 1992. - 160p.

BURNS MarGREGOR JAMES. La crisi della democrazia americana. - Roma: Riuniti, 1965. - 379 p.

CABRERA JUAN A. Las relaciones publicas en la empresa. - Madrid:Acento, 1996. - 90p.

CALDUCH CERVERA RAFAEL. Relaciones internacionales. - Madrid: Ed. De las Ciencias Sociales, 1991. - 412 p.

CALDUCH CERVERA RAFAEL. Dinamica de la sociedad internacional. - Madrid: CERA, 1993. - 401 p.

CALDWELL J.B. La comunicacion en la empresa. - Madrid: Index, 1980. - 156p.

CANDFIELD BERTRAND R. Public relations: principles, cases and problems. - Homewood, 1960. - 617 p.

CANILLI CLAUDIA. Curso de relaciones publicas. - Barcelona: De Vechi, 1993. - 189 p.

CASTELLANE IVONNE. Initiation a la psihologie sociale. - Paris: A.Colins, 1970. - 297 p.

CASTRONOVO V. La revolucion industrial. - Barcelona:Novaterra,

1974.-204p.

CHAVES NORBERTO. La imagen corporativa. Teoria y metodologia de la identificacion institucional. - Barcelona: G. Gili, 1988. - 234 p.

COLAGIOVANNI EMILIO. Sociologia: instituzioni, le dimensioni sociali della persona. - Roma: (S.n.), 1988. - 210 p.

COSTA JOAN. Imagen global. - Barcelona: Ceac, 1987. - 262 p.

COSTA JOAN. Identidad corporativa y estrategia de empresa. - Barcelona: Ceac, 1992. - 121 p.

COSTA JOAN. Imagen publica. Una ingenieria social. - Madrid: Fundesco, 1992 A. - 254 p.

CUTLIP SCOTT M., CENTER ALLEN N. Nuovo manuale di relazione pubbliche V.1. - Milano: F. Angeli, 1960. - 250 p.

DAVARA F.J. Introducion a los medios de comunicacion. - Madrid: Ed. Paulinas, 1990. - 470 p.

DAYAN ARMAND. La publicite. - Paris: Presses Universitaires de France, 1985. - 176 p.

DE FLEUR MELVIN L., BALL-ROKEACH S.J. Teorias de la comunicacion de masas. - Barcelona: Paidos, 1993. - 463 p.

DE MARCHI GIANFRANCO. L'attivita di Lobby: uno sviluppo metodologico// Rolando G., Pecchenino M. La relazione pubbliche nel mondo che cambia. - Milano: Lupetti, 1995. - 109-115 pp.

DE MARCHI GIANFRANCO, ALDO ELENA (dir per) Diccionario de Sociologia. - Madrid: Ediciones Panlimes, 1986. -1020 p.

DILENSCHNEIDER ROBERT. Esercizio del Potere e arte della persuasione. - Milano: Bompiani, 1993. - 306 p.

DUPUY E., DEVERS T., RAYNAUD I. La comunication interne. - Paris: Les Editions d'Organisation, 1988. - 197 p.

DURKHEIM EMILE. La divizione del lavoro sociale. - Segrate: Ed. Di Comunita, 1996. - 413 p.

ETZIONI A. Modern organisations. - New Jersey: Prentice Hall, 1964. - 190 p.

FAYOL HENRY. Administracion industrial y general. - Barcelona: Orbis, 1987. - 118 p.

FERNANDEZ-SHAW FELIX. Relaciones internacionales y medios audiovisuales. - Madrid: Tecnos, 1985. - 185p.

FERRAROTI FRANCO. Tratato di sociologia. - Turino: Editrice Turinese, 1971. - 727 p.

FOTIA MAURO. Le lobby in Italia: gruppi di pressione e potere. - Bari: Ed. Dedalo, 1997. - 187 p.

FREUND JULIEN. Etudes sur Max Weber. - Paris, Geneve: Droz, 1990. - 275 p.

FRYE NORTHROP. Cultura e miti del nostro tempo. - Milano: Rizzoli, 1969. - 121p.

GABRIELLI GABRIELE, INVERNIZZI EMANUELLE (a cura di). Dibattito sulla comunicazione organizzativa. - Roma: SIPI, 1994. - 322 p.

GADOTTI GIOVANNA. Publicita sociale. - Milano: F. Angeli, 1992. - 206 p.

GATTI ENRICO. L'efficacia dell'immagine. - Milano: IPSOA, 1988. - 172 p.

GIDDENS ANTHONY. La costituzione della societa: lineamenti di teoria della strutturazione. - Milano: Ed. Di Comunita, 1991. - 385 p.

GIFREU JOSEP. El debate internacional de la comunicacion. - Barcelona: Ariel, 1986. - 197 p.

GONZALO FERNANDEZ. La empresa y la comunicacion social. - Madrid: Dagur, 1988. - 214 p.

GONZALO MOLINA PABLO. La comunicacion interna en la empresa. - Madrid: Complutense, 1989. - 744 p.

GREEN SHELDON PETER. Tacticas de relaciones publicas. - Barcelona: Folio, 1995. - 201 p.

GREENER TONY. Imagen y relaciones publicas. - Madrid: Piramide, 1995. - 165p.

GUBERN ROMAN. La imagen y la cultura de masas. - Barcelona: Bruguesa, 1983. - 351 p.

GUIDOTTI ENRICO. Comunicazione integrato per l'impresa. - Milano: F. Angeli, 1994. - 160 p.

GUIDOTTI ENRICO. INTERNET e comunicazione: per capire come cambia il modo de comunicare l'empresa con Internet. - Milano: F. Angeli, 1997. - 180 p.

GUILHAUME PHILIPPE. Les mots et les hommes: les procedes de la communication. - Paris: Economica, 1988. - 396 p.

HEBERT NICOLE. L'entreprise et son image. - Paris: Dunod, 1989. - 199 p.

IND NICOLAS. La imagen corporativa. - Madrid: Diaz de Santos, 1992. - 196 p.

ILIE GABRIEL, GUȚU GABRIELA, ILIE PANTELIMON. Publicitatea şi reclama comercială. - Bucureşti: Ed. Didactică şi Pedagogică R.A. - 1994. - 82 p.

JARRY JEAN-MICHEL. Communiquer sans frontiers. - Paris: Dunod, 1993. - 359 p.

JOHNSSON HANS. La gestion de la comunicacion: guia profesional. - Madrid: ECS, 1991. - 358 p.

KAISER JOSEPH H. La reppresentanza degli interessi organizzati. - Milano: Giufree, 1993. - 470 p.

KAY LAWSON. Omul şi politica. - Chişinău: IFES, 1996. - 147 p.

KEOHANE R.V., NYE J.S. Transnational relations and World politics. - Cambridge: Harward University press, 1970. - 834 p.

KOTLER PHILIP. Marketing sociale. - Milano: Ed. Di Comunita, 1991. - 393 p.

KREPS GARI J. Organizational Communications. - New York: Longman, 1992. - 347 p.

LASSWELL HAROLD D., KAPLAN ABRAHAM. Potere e societa. - Milano: Etas Kompass, 1969. - 312 p.

LEBEL P., FRANCE M. Organizar la comunicacion interna. - Barcelona: Gestion 2000, 1992. - 35 p.

LLOYD HERBERT E PETER. Guida alle pubbliche relazione. - Padova: MEB, 1987. - 175 p.

LUCAS MARIN ANTONIO. Sociologia de la empresa. - Madrid: Iberico Europes, 1995. - 285 p.

LUCAS MARIN ANTONIO. La comunicacion en la empresa y en las organisaciones. - Madrid: Bosch, 1997. - 236 p.

LUBBEN RICHARD. Just-in-time. Una estrategia avanzada de produccion. - San-Paolo: McGraw Hill, 1989. - 134 p.

LUMBRERAS VASQUEZ JUAN ANTONIO. Imagen. - Barcelona: CESEM, 1985. - 173 p.

MAJELO CARLO. L'arte di comunicare. - Milano: F. Angeli, 1977. - 157 p.

MAJELO CARLO. Come fare relazione pubbliche. - Roma: Buffetti, 1986.-255p.

MANSBACH R.W. The Web of World politics. - Prentice-Hall: Englewood Clifs, 1976. - 199 p.

MARCH G.J., SIMON N.A. Organisations. - New York: Wiley, 1962. - 347 p.

MARTIN MARTIN FERNANDO. Comunicacion en empresas e instituciones. - Salamanca: Ed. Universidad, 1995. - 162 p.

MARZIANTONIO ROBERTO. I protagonisti dell'immagine. - Milano: Scuola d'impressa, 1988. - 123 p.

MARZIANTONIO ROBERTO. Comunicazione, cultura & immagine. - Milano: C&M, 1994. - 136 p.

MASCILLI MIGLIORINI ENRICO. La comunicacione nell'indagine sociologica. - Roma: NIS, 1995. - 242 p.

MASCILLI MIGLIORINI ENRICO, VALENTI OTELLO, MAZZOLI GRAZIELLA. Le"voci di dentro": analisi delle strutture comunicative nei processi di produzione industriale. - Milano: F. Angeli, 1995. - 231 p.

MASSIMO FRANCO. Lobby. Il parlamento invisibile. - Milano: Ed. Del Sole 24 ore, 1988. - 301 p.

MATEU M. La nuova organisacion del trabaho. - Barcelona: Hispano Europeo, 1984. - 294 p.

MATTELART ARMAND. La internacional publicitaria. - Madrid: Fundesco, 1989. - 232 p.

MAYNTZ RENATE. Sociologia de la organisacion. - Madrid: Alianza Universidad, 1987. - 188 p.

McCLELLAND C.A. Comunicacion politica. - Madrid: Aguilar, 1974. - 243 p.

McQUAIL DENIS. Sociologia dei media. - Bologna: Il Mulino, 1996. - 384 p.

MENTHON SOPHIE. Como mejorar la imagen de su empresa. - Barcelona: Gestion 2000, 1993. - 32 p.

MERIL JOHN C., LEE JOHN, FRIEDLANDER EDWARD J. Medios de comunicacion social. - Madrid: F.G.S.R., 1992. - 566 p.

MILLER C. Lobbying Governement. - London: Oxford, 1987.-202 p.

MILLER RAYMOND W., NIELANDER WILLIAM A. (a cura di) L'informazione tramite media. - Milano: Jaca book, 1993. - 124 p.

MORA EMANUELA. La recesione della comunicazione istituzionale// IKON (Revista dell'Instituto di ricerca sulla comunicacione, Milano), 1995. - nr. 30.- P.P.157-186

MORCELLINI MARIO, FATELLI GIOVAMBATTISTA. Le scienze della comunicacione. - Roma: NIS, 1995. - 210 p.

MORGAN GARETH. Images. Le metafore dell'organizzazione. - Milano: F. Angeli, 1989. - 481 p.

MOWLANA HAMID. Global information and World Communication: New Frontiers in International Relations. - London: Longman 1997. - 341 p.

NARANJO FRANCISCO. La comunicacion en el ambito sociolaboral. - Madrid: GRS, 1994. - 144 p.

OLINZ WALLY. Identite d'entreprise. - Paris: InterEditions, 1991. - 224p.

ORTEGA MARTINEZ ENRIQUE. La comunicacion publicitaria. - Madrid: Piramide, 1997. - 378 p.

PARES i MAICAS MANUEL. Introducccion a la comunicacion social. - Barcelona: PPU, 1992. - 344 p.

PARSONS TALCOTT. El sistema social. - Madrid: Alianza Editorial, 1988. - 528 p.

PEIRO J., GONZALES RAMON V. Circulos de calidad. - Madrid: Eudema, 1993. - 147 p.

PEREZ GONZALEZ RAFAEL ALBERTO. Estrategia publicitaria y de las relaciones publicas. - Madrid: Universidad Complutense, 1989. - 379 p.

PIANTONI GIANFRANCO, MORELLI MARIO, VISCONTI FEDERICO (a cura di) Continuita e cambiemento nella vita delle imprese. - Milano: F. Angeli, 1992. - 259 p.

PLANO JACK C., RIGGS ROBERT E., ROBIN HELENAN S. Dicționar de analiză politică. - Bucureşti: ECCE HOMO, 1993. - 195 p.

POPPER KARL R. Informazione violenta. - Roma: Societa Aperta, 1996. - 71 p.

POPPER KARL R. Ala ricerca di un mondo migliore. - Milano: CDE, 1997. - 246 p.

PORTO SIMOES ROBERTO. Relaciones publicas: funcion politica. - Madrid: El Ateneo, 1993. - 215 p.

REGOUBY CHRISTIAN. La comunicacion global: como construir la imagem de una empresa. - Barcelona: Gestion 2000, 1989. - 189 p.

REYZABAL MARIA VICTORIA. Publicidad: manipulacion o informacion. - Madrid: San Pablo, 1996. - 113 p.

RIVOLTELLA PIER CESARE. Elementi di teoria della comunicacione. - Milano: Universita Catolica, 1995. - 209 p.

ROGGERRO GIUSEPPE, SETARO MARIA TERESA. Teoria e tecnica delle relazioni pubbliche. - Milano: Arcipelago, 1994. - 151 p.

ROGGERRO GIUSEPPE. La relazione pubbliche nel mondo che cambia. - Milano: Lupetti, 1995. - 179 p.

ROGERS EVERETT M., AGARWALA-ROGERS P. Communicații v organizațiah. - Moskva: 1980. - 179 p.

ROLANDO STEFANO. Comunicazione pubblica. Milano: Sole 24 ore Libri, 1992. - p.

ROVINETTI ALESSANDRO. L'informazione e la citta: nuove strategie di comunicazione istituzionale. - Milano: F. Angeli, 1992. - 260p.

ROVINETTI ALESSANDRO. Comunicazione pubblica. -Bologna. - Calderini, 1994. - 118 p.

SANZ DE LA TAJADA LUIS ANGEL. Integracion de la identidad y la imagen de la empresa. - Madrid: ESIC, 1994. - 302 p.

SCOTT RICHARD W. La organizzazioni. - Bologna: Il Miluno, 1985. - 408 p.

SFEZ LUCIEN. Dictionnaire critique de la communication. T. 1-2. Paris: Presse Universitaires de France, 1993. - 1543 p.

SHANNON CLAUDE E., WEAVER WORREN. La teoria matematica delle comunicazione. - Milano: Libri, 1971. - 176 p.

SHEL HOLTZ. Intranets // Communication World (San Francisco), 1996, June-July, - PP. 54-57.

SOLANO FLETA LUIS. Fundamentos de las relaciones publicas. - Madrid: Sinteris, 1995. - 254 p.

STANTON NICKI. Las tecnicas de comunicacion en la empresa. - Madrid: Deusto, 1989. - 296 p.

ŞOITU LAURENȚIU. Comunicare şi acțiune. - Iaşi: Institutul European, 1997. - 175 p.

TARRONI EVELINA. I mezzi di comunicazione di masa. - Milano: Casa Ed. Dr Francesco Vallardi, 1972. - 874 p.

TAYLOR FREDERCK W. Management cientifico. - Barcelona: Orbis, 1986. - 174 p.