

Latura strategică a comunicării publice

Abstract: *This article examines whether there is a strategic component in the public communication actions of organizations. Building on a comparative analysis of the incremental model of strategy formulation and of the different theoretical approaches in the field of public communication, this article reaches the conclusion that public communication can have a strategic component. Moreover, it is even desirable that public communication be the focus of a serious and continuous attention of organizations; as well, the decision-maker on communication problems should be placed at the top level of strategic management.*

Keywords: public communication, strategy, incremental model.

Interesul autorului în acest subiect rezidă din preocuparea, mai largă, în cadrul cercetării doctorale, de a investiga comunicarea publică a organizațiilor reprezentative ale romilor, văzută nu doar ca un proces reactiv sau unul punctual, pe diverse teme de interes pentru publicul cărora li se adresează, ci și într-o perspectivă strategică, în conformitate cu obiectivele pe termen lung ale acestor organizații; obiective, care ar trebui să fie acordate cu cele stabilite la nivelul Uniunii Europene, în ceea ce privește adresarea problematicii complexe a comunităților de romi.

Studiul organizațiilor, din punct de vedere al interacțiunii cu mediul în care activează, nu se limitează la o abordare unilatera-

lă, vizându-se doar un aspect al acestei interacțiuni. Relațiile ce se stabilesc sunt din ce în ce mai complexe și presupun o abordare multidisciplinară. Fundamentele teoretice corespunzătoare diferitelor discipline care studiază organizațiile ofe-

ră posibilități multiple de a găsi răspunsuri la întrebări ale cercetătorilor cu privire la funcționarea acestora. Mai mult, atunci când se pot stabili interferențe interdisciplinare, rezultatul final al cercetării poate fi cu atât mai interesant. Pentru a enumera doar câteva dintre disciplinele care studiază organizațiile, amintim de sociologia organizațională, psihologia organizațională, științele economice, managementul, științele politice, științele juridice, științele comunicării.

Pentru a-l parafraza pe Mintzberg, unul dintre teoreticienii importanți în managementul organizațiilor,

Marius Ciprian Toth

drd. SNSPA

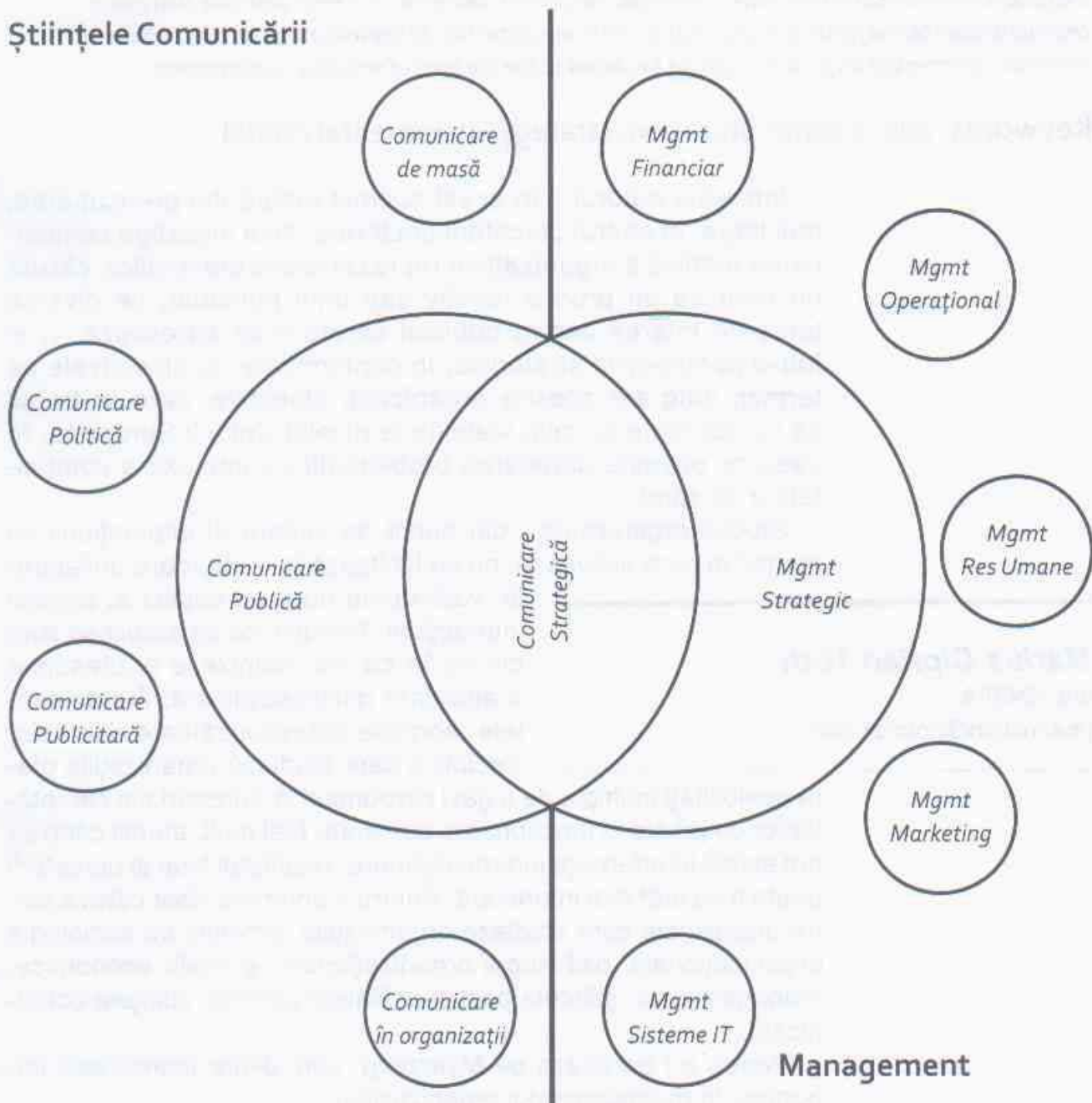
(mariustoth@hotmail.com)

„Noi suntem orbii și organizația este elefantul. Fiecare din noi, în încercarea de a descurca misterele fiarei, se apucă de câte o parte sau alta și, în cuvintele poemului scris de John Godfrey Saxe în secolul trecut: «Unii nu știu ce cred ceilalți/Însă-și vorbesc cu ură;/ Bat câmpii despre-un Elefant/Pe care nu-l văzură.»”²

Într-adevăr, așa cum am afirmat, organizația poate fi “văzută” cu ochi diferiți, surprinzând diferite fațete. Prezentul articol încearcă să stabilească o legătură între abordările teoretice legate de comunicare și procesul de formulare a strategiilor în cadrul organizațiilor. În figura 1 de mai jos, se prezintă disciplinele care țin de Științele Comunicării și cele care țin de Management. Dintre acestea, vom utiliza noțiuni teoretice din zona comunicării publice și a managementului strategic.

Figura 1

Științele Comunicării



Zona de interes este intersecția dintre comunicarea publică și managementul strategic și anume în ce măsură acțiunea de comunicare publică a unei organizații este susceptibilă de a fi elaborată, aplicată, măsurată și controlată având la dispoziție instrumentele managementului strategic.

În vederea realizării acestui demers sunt necesare câteva clarificări conceptuale și anume vom defini noțiuni precum procesul de comunicare cu al său model de bază, strategia, modelul incremental de formulare a strategiilor, pentru ca, mai apoi, să realizăm o trecere în revistă a literaturii care este dedicată intersecției dintre aceste noțiuni și anume rolului strategic al funcției de comunicare publică.

Procesul de comunicare

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil în existența fiecărei comunități umane, indiferent de natura și dimensiunile ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vedere și, implicit, de acțiune, prin armonizarea cunoștințelor privind scopurile, căile și mijloacele de a le atinge, prin promovarea deprinderilor necesare, prin omogenizarea relativă a grupurilor sub aspect afectiv, emoțional și motivațional (opinii, interese, convingeri, atitudini).

Ce este Comunicarea?

Zi de zi comunicăm. Comunicăm între noi, oamenii, comunicăm în cadrul unor organizații, la rândul lor, organizațiile comunică cu mediul în care își desfășoară activitatea. *Comunicăm, sau cel puțin încercăm să comunicăm, cu diverse specii inferioare nouă, aparținând regnului animal, încercăm să comunicăm cu presupuse civilizații extraterestre. Utilizăm diverse canale de comunicare. Dar până la urmă, ce înseamnă comunicarea?*

Dicționarul explicativ al limbii române (DEX) oferă termenului „comunicare” o definiție complexă, care surprinde aproape toate aspectele sale semantice:

- acțiunea de a comunica și rezultatul ei
- înștiințare, știre, veste
- raport, relație, legătură
- prezentare, într-un cerc de specialiști, a unei contribuții personale într-o problemă științifică

Deși este una dintre cele mai vechi activități umane, este oarecum surprinzător faptul că nu există o definiție general acceptată pentru comunicare. Desigur, una din cauzele pentru care nu există o astfel de definiție rezidă însăși din natura complexă și diverselor fațete ale comunicării. Numeroși autori de specialitate au încercat să dea definiții (descriptive, normative, intuitive) cât mai cuprinzătoare și clarificatoare, însă noi ne vom limita în a prezenta două dintre acestea.

O definiție este cea a lui Smith: „Comunicarea este procesul de trimitere, receptare și interpretare a mesajelor, prin intermediul căruia relaționăm unii cu alții și cu lumea înconjurătoare.”³

Tran și Stănciugelu menționează în lucrarea lor o definiție dată de Shannon și Weaver: „Cuvântul comunicare are un sens foarte larg, el cuprinde toate procedeele prin care un spirit poate afecta un alt spirit. Evident, aceasta include nu numai limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane. În anumite cazuri, este poate de dorit a lărgi și mai mult definiția comunicării pentru a include toate procedeele prin care un mecanism (spre exemplu, echipamentul automat de

reperaj al unui avion și de calcul al traiectoriei acestuia) afectează un alt mecanism (spre exemplu, o rachetă teleghidată în urmărirea acestui avion)."⁴

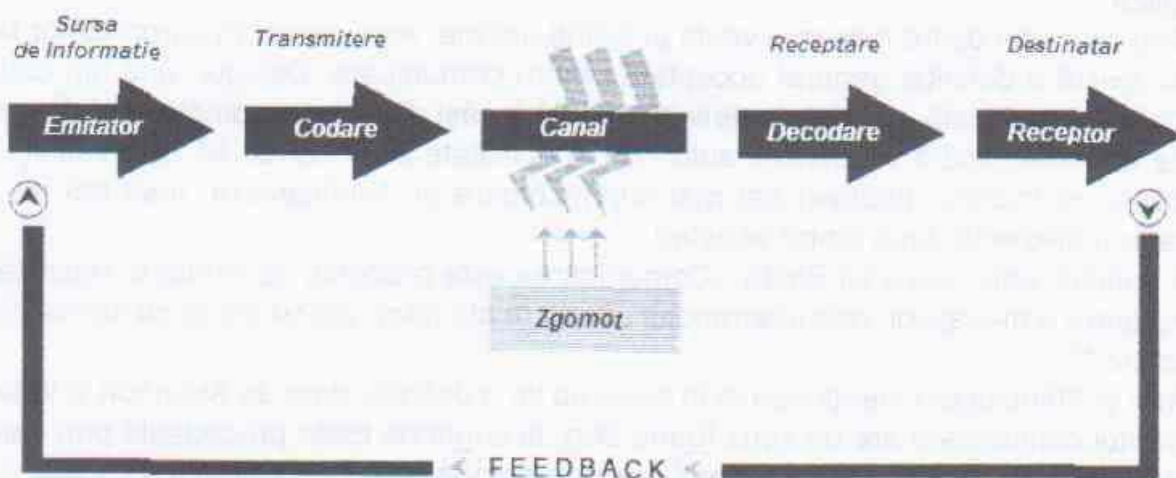
Din cele două definiții se poate observa cu ușurință că ne putem raporta la comunicare, considerând-o un proces, respectiv o succesiune de acțiuni, activități, bine determinate în urma cărora avem de-a face cu un rezultat sau în sensul foarte larg, ca o modalitate de interacțiune pe plan spiritual sau chiar material între două entități. În demersul nostru, ne interesează să operăm cu conceptul de comunicare în sensul de proces.

Modelul de bază al procesului de comunicare

„Comunicarea este un proces sensibil, prin care un emițător dorește să-și facă acceptat mesajul de către un receptor”, afirmă Dagenais⁵. O afirmație care ne oferă un prim set de informații cu privire la procesul de comunicare. În primul rând, aflăm care sunt „protagoniștii” comunicării, respectiv „emițătorul” și „receptorul”. Între aceștia are loc un schimb de informații, respectiv „mesajul” pe care primul îl transmite celui de-al doilea. Mai mult, nu este vorba doar de transmiterea mesajului ci și de faptul că emițătorul dorește ca receptorul să-i accepte mesajul, cu alte cuvinte, acesta din urmă trebuie să-l înțeleagă, respectiv „limbajul” utilizat de cei doi trebuie să fie același. În fine, autorul califică procesul de comunicare ca fiind unul „sensibil”, adică acesta este supus unor intervenții din exterior, unor „bruiaje” sau „zgomote”.

Acesta ne conduce la modelul de bază al procesului de comunicare, dezvoltat de cercetătorii americani Claude Shannon, matematician și Warren Weaver, teoretician al comunicării. Shannon a elaborat „teoria matematică a comunicării”, studiind fidelitatea transmiterii diferitelor tipuri de semnale de la emițător la receptor (fig. 2). Figura 2

În teoria lui Shannon, informația este o valoare matematică, o măsură a ceea ce este transmis, transportat de la emițător la receptor, mai precis măsură a incertitudinii dintr-un sistem⁶. În acest sens, *informația* este definită ca raportul dintre ceea ce poate fi spus și ceea ce este spus efectiv, este măsura alegerii făcute între posibili, este măsurată efectiv prin gradul de probabilitate ce afectează ordinea elementelor dintr-o serie.



Modelul de Comunicare SHANON-WEAVER

Sursa este factorul de decizie, adică în construirea mesajului are posibilitatea de a alege între anumite elemente din repertoriu. Acest mesaj este convertit într-un semnal de către emitător și transmis printr-un canal receptorului. Un *mesaj* este o succesiune de semnale, extras dintr-un ansamblu numit repertoriu. Informația este maximă când toate elementele mesajului sunt „echiprobabile”; un răspuns la fiecare alternativă elimină jumătate din incertitudine. Dacă un mesaj este bine structurat, alegerea este limitată și informația este redusă (este mai puțin informativ), dacă mesajul este mai puțin structurat, alegerea este mai mare, iar informația este mai multă (este mai informativ și efectul „de surpriză” este mai mare).

Entropia, termen preluat din termodinamică, unde semnifică măsura incertitudinii aranjamentului elementelor dintr-un sistem fizic, în teoria informației, măsoară cantitatea de informații emise plecând de la o sursă, este legată de gradul libertății de alegere a emitătorului atunci când construiește un mesaj. Pentru a putea circula în canal, mesajul trebuie tratat. Codării mesajului făcută la intrarea în canal îi corespunde decodarea și transmiterea efectuate la ieșire. *Codul* este un ansamblu de sensuri comune membrilor unei culturi sau subculturi și constă atât în semne, cât și în reguli și convenții privind contextele de combinare și utilizare.

Canalul este suportul fizic al mesajului, unde de lumină, de sunet, hertziene, fibre optice, sistemul nervos. etc. Deosebita contribuție a lui Shannon la teoria informației rezidă atât în demonstrarea necesității codificării mesajului ținând cont de capacitatea reală a canalului utilizat, definită nu doar prin banda sa de frecvență și puterea sa, dar și prin nivelul de *zgomot*. O altă noțiune utilizată este cea de *redundanță* ce reprezintă expresia matematică a *constrângerilor care apasă asupra alegerii semnalelor*; *repetiția* este expresia cea mai simplă a redundanței. Pentru a combate zgomotul, se introduce o anumită redundanță în mesaj, adică se transmit mai multe semnale decât este necesar (este o măsură de securitate pentru mesaj)⁷.

Creșterea informației și, deci, a cunoștințelor este, de fapt, o luptă a ordinii împotriva destructurării și dezorganizării (informația este *negentropică*, tinde către ordine, după Shannon). Teoria lui Shannon se ocupă de schimbul de semnale perfect definite și izolare și propune nu o măsură a informației, ci o măsură a imprevizibilității, *apriori*, un asamblaj de elemente pentru un receptor. Acuratețea, precizia, eficacitatea transmiției sunt nivele de cercetare pe care se structurează modelul Shannon-Weaver. Nu este o teorie a comunicării, pentru că ignoră semnificația pe care oamenii o atribuie obiectelor și cuvintelor. *Informația*, potrivit teoriei informației, este ceea ce reduce prin transmiterea ei ignoranța și incertitudinea privind starea unei situații date și mărește capacitatea de organizare, structurare și funcționare a unui sistem dat. Potrivit teoriilor comunicării, informația este „apropiere de sens”, este „transmitere către o ființă conștientă a unei semnificații, a unei noțiuni prin intermediul unui mesaj spațio-temporal (tipărit, telefonic, unde sonore)”⁸.

Procesul de formulare a strategiilor

Este dificil să se definească strategia în termeni foarte preciși. Există o serie de dezacorduri între cercetători cu privire la ce ar trebui și ce nu ar trebui să includă definiția strategiei. O abordare pragmatică ar trebui să țină cont de măsura în care deciziile din cadrul organizațiilor sunt sau nu de natură strategică. Deciziile strategice au unele caracteristici pe care cercetători și practicieni le-au acceptat. Printre altele, Johnson (1987) menționează următoarele:

Obiectivele pe termen lung ale organizației: managerii trebuie să ia anumite decizii pentru un anumit orizont de timp, decizii care sunt diferite cele de zi cu zi; aceștia trebuie să aibă o viziune asupra direcției în care se îndreaptă organizația.

Domeniul de aplicare al activităților unei organizații: ce fel de produse sau servicii, pe ce piețe, din care arii geografice.

Interacțiunea dintre organizație și mediul extern: organizațiile trebuie să facă față provocărilor factorilor externi - economici, sociali, politici, tehnologici, etc.

Concordanța dintre activitățile organizației și resursele potențiale: evident, o organizație poate acționa eficient în mediul său numai în cazul în care dispune de resurse adecvate (umane, financiare, tehnologice).

Acest lucru conduce la următorul punct. Deciziile strategice sunt susceptibile de a avea *implicații majore din punct de vedere al resurselor*, pentru organizație. Într-adevăr, atunci când există schimbări în domeniul de activitate este puțin probabil ca resursele disponibile la acel moment să fie adecvate, de multe ori fiind necesară investirea unor sume mari de capital.

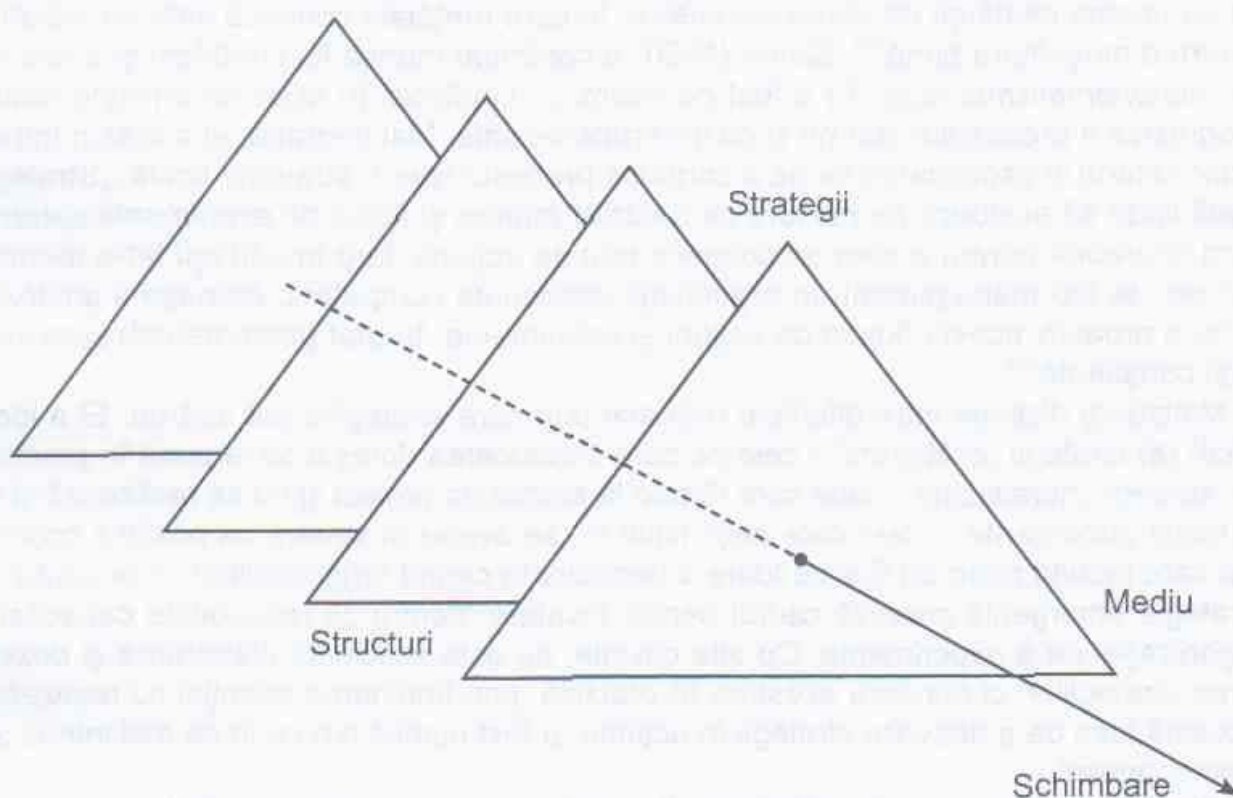
Așteptările și valorile factorilor interesați. Nu numai mediul și resursele sale interne influențează o organizație. Aceasta depinde, de asemenea, de voința celor implicați în organizație. Cu alte cuvinte, care sunt scopurile și obiectivele stabilite de către guverne sau de acționari, de exemplu.

Strategia există la diferite niveluri manageriale într-o organizație. De exemplu, într-o corporație multinațională mare, strategiile vor fi stabilite la nivel corporativ, prin elaborarea unor domenii de activitate de bază, alocarea resurselor, care dintre zonele geografice trebuie consolidată și așa mai departe. În cadrul fiecărui domeniu de activitate, strategia de afaceri se va concentra pe piețele de achiziții, pe modul în care corporația va reuși să facă față cu succes concurenței, etc. În funcție de gradul de autonomie, aceasta ar putea fi o strategie de țară, știut fiind faptul că managerii de țară doresc să obțină un avantaj competitiv la nivel național. Nu în ultimul rând, o strategie la nivel operațional, este absolut necesară pentru a implementa o strategie de afaceri. Prin urmare, se poate vorbi despre management strategic ca un domeniu distinct de orice altă activitate de gestionare a orice altceva într-o organizație. Acest lucru nu înseamnă ca managerii vor diferenția munca lor, astfel încât, la un moment să fie numai manageri de strategie și la un altul, să se ocupe de activități de gestionare curentă⁹.

Cu toate acestea, ceea ce poate fi spus este că problemele cu care se confruntă în gestionarea unei strategii sunt complet diferite de cele legate de activitățile zilnice. Managementul strategic presupune luarea de decizii cu un anumit *grad de incertitudine*. Nu se poate previziona ceea ce se va întâmpla în viitor, dacă aceste decizii sunt corecte sau nu. Acestea ar trebui să fie luate într-un mod integrat, la nivel organizațional. Nu este suficient de a implica persoane cu un înalt nivel de expertiză, ci este nevoie de a negocia diferitele puncte de vedere pe care le au managerii. Nu în ultimul rând, deciziile strategice se referă la schimbare. Este puțin probabilă dezvoltarea unor strategii, fără a schimba ceva în cadrul unei organizații. Strategiile ar trebui să țină cont de faptul că, în general, oamenii nu doresc să schimbe ceva cu care sunt obișnuiți; mai mult, ar putea opune rezistență unor astfel de schimbări, temerile lor ar putea fi legate de faptul că schimbarea se îndreaptă într-o direcție prost definită, nesigură și necunoscută. Punerea în aplicare a deciziilor strategice presupune, de asemenea și a convinge și a pregăti oamenii să accepte și să se pregătească pentru schimbare. Pentru a conchide, se poate admite că

deciziile strategice sunt influențate de variații de mediu și acestea conduc la modificări structurale - așa cum se arată în figura 3¹⁰.

Figura 3



Pentru a înțelege mai bine diferitele moduri în care procesele de formulare a strategiilor funcționează vom prezenta modelul incremental.

O perspectivă incrementală

Adepii modelului incremental au studiat procesul de formulare a strategiilor încercând să demonstreze că este o dezvoltare continuă, având un caracter iterativ și incremental¹¹. În plus, formularea și implementarea nu sunt procese separate, ele nu sunt dissociate. Cu alte cuvinte, momentul deciziei este inseparabil de punerea sa în aplicare¹². În acest sens, Lapierre a formulat foarte sugestiv: managementul strategic devine „nu doar managementul schimbării, ci management prin schimbare”¹³.

Această paradigmă susține că factorii de decizie au libertatea totală de a alege care sunt deciziile aplicabile în practică. De fapt, ele depind de variante stabilite în prealabil. Rezultă o imagine de schimbare organizațională, care poate fi doar incrementală, fiecare stadiu nou având la bază pe cel precedent, existând diferențe marginale dintre acestea, în conformitate cu un permanent proces de încercări și de corectare a erorilor, care definesc obiectivele urmărite¹⁴.

Se pot menționa mai multe abordări în cadrul acestei școli. În 1963 Lindblom a ela-

borat teoria *incrementalismului incoerent*. El a descris procesul de formulare a deciziilor ca fiind „serial”, „de remediere” și „fragmentat”, proces în care deciziile sunt luate în sensul rezolvării problemelor decât pentru a exploata oportunități. Într-o lucrare ulterioară (1968) a rezumat sugestiv propria-i teorie afirmând că „elaborarea de politici este de un proces nesfârșit de etape succesive, în care ronțaiala continuă este un substitut pentru o mușcătura bună”¹⁵. Quinn (1980) a continuat munca lui Lindblom și a dezvoltat *incrementalismul logic*. El a fost de acord cu Lindblom în ceea ce privește natura progresivă a procesului, dar nu și cu întreruperile sale. Mai degrabă, el a crezut într-un actor central și capacitatea sa de a conduce procesul spre o strategie finală. „Strategia reală tinde să evolueze pe măsură ce deciziile interne și fluxul de evenimente externe, curg împreună pentru a crea un consens nou de acțiune, larg împărtășit între membrii echipei de top management. În organizații gestionate competent, managerii ghidează în mod proactiv aceste fluxuri de acțiuni și evenimente, treptat (incremental) spre strategii conștiente”¹⁶.

Mintzberg distinge între diferitele mijloace prin care strategiile pot apărea. El a identificat (a) strategii „deliberate” - cele pe care conducerea dorește să le pună în practică; (b) strategii „nerealizate” - cele care rămân la stadiul de proiect și nu se realizează și (c) strategii „emergente” - cele care deși inițial nu se aveau în vedere ca posibilă opțiune, dar care rezultă printr-un flux de luare a deciziilor în cadrul organizațiilor¹⁷. Conceptul de strategie emergentă creează cadrul pentru învățare, pentru că recunoaște capacitatea organizației de a experimenta. Cu alte cuvinte, nu este suficientă elaborarea și dezvoltarea strategiilor, ci punerea acestora în practică, prin îmbinarea intenției cu realizarea. Această idee de a dezvolta strategii în acțiune, a fost numită din ce în ce mai intens „incrementalism”.

Studiile efectuate de către Mintzberg¹⁸ și echipa sa de cercetare și de Lyles¹⁹ au evidențiat patru etape în procesul de luare a deciziilor :

conștientizarea problemei : recunoașterea faptului că „ceva este greșit”, că există o stare de lucruri care are nevoie de remediere;

diagnosticarea problemei: colectarea de informații și examinarea circumstanțelor în care a apărut problema, precum și definirea acesteia;

dezvoltarea de soluții: generarea de soluții posibile la problemă;

alegerea unei soluții: mijloacele prin care o decizie cu privire la ceea ce este de făcut este pusă în practică.

Etapa 1: Conștientizarea problemelor

De obicei, gradul de conștientizare a unei probleme strategice are loc la nivel managerial în mod individual și se caracterizează printr-o perioadă de „incubație” (Lyles) sau „de observare și de reflecție”²⁰. În această perioadă de incubație, managerii simt un fel de stimuli pe care Grinyer și Norburn²¹ îi clasifică în trei categorii: evaluarea performanțelor interne (nivelul cifrei de afaceri, performanța profitului), reacția clienților, în special cu privire la preț și calitatea serviciilor sau a produselor, precum și schimbările din mediul de acțiune în ceea ce privește competitivitatea acțiunilor și a schimbărilor tehnologice.

În cele din urmă, această acumulare de stimuli conduce la concluzia că există o problemă la nivel organizațional. Acest „punct de declanșare” este crucial și problema examinată inițial la nivel individual este preluată de către organizație.

Etapa a 2-a: Diagnosticarea problemei

După cum s-a menționat mai sus, există două aspecte ale diagnosticării problemei:

strângerea de informații și definirea și soluționarea problemei.

Colectarea de informații poate lua forma de (a) obținerea informațiilor pentru a stabili în mod clar faptele; (b) raționalizarea informațiilor și stimulilor astfel încât să conducă la o imagine clară a problemei; (c) diplomație și solicitarea părerilor despre problemă celor care dețin putere în organizație. De obicei, colectarea de informații este o acțiune informală, acestea obținându-se pe cale verbală²².

Prin soluționarea problemei se înțelege clarificarea acesteia prin încercarea de a obține un fel de consens organizațional. Acest consens ar putea rezulta prin dezbatere și discuții, însă, de cele mai multe ori există puncte de vedere diferite care pot da naștere unor neînțelegeri. Din cauza acestor neînțelegeri există un grad mare de revizuire a punctelor de vedere în cadrul procesului, în special în această etapă de colectare a informațiilor și de definire a problemei. Cele mai frecvente situații de revizuire, în 70% din cazuri investigate de Lyles, s-au înregistrat în etapa de soluționare a problemei.

Etapa a 3-a: Identificarea și dezvoltarea unor soluții

În primul rând, managerii vor apela la soluții deja cunoscute și verificate pe probleme anterioare similare - așa numita „căutare în memorie” - sau așteaptă apariția unor soluții posibile venite dinspre terți - așa numita „căutare pasivă”. Numai după finalizarea acestei etape, managerii vor iniția „căutarea activă”, în care, pornind de la aceste soluții cunoscute și verificate vor încerca să genereze o soluție. Acesta este un proces iterativ de a alege și de a încerca, începând de la noțiune vagă a ceea ce este dorit și, treptat, prin revizuirii succesive se ajunge din nou la identificarea problemei, care în noua variantă, va presupune alegerea unor noi soluții potrivite care se vor dezvolta ulterior²³.

„Soluția se cristalizează pe măsură ce creatorii ei băjbâie, construindu-și soluția cărămidă cu cărămidă neștiind cum o să arate decât în momentul în care este finalizată”²⁴.

Etapa a 4-a: Alegerea unei soluții

Așa cum menționează și Johnson²⁵ este dificil să separăm etapa de alegere a unei soluții de cea de dezvoltare a acesteia. Într-adevăr, pe măsură ce are loc identificarea soluțiilor, ca un proces iterativ în urma căruia se rețin un număr limitat dintre acestea, alegerea soluției finale, potrivite, se va face dintre cele reținute.

Screening-ul are loc pe parcursul stadiului de dezvoltare și este o activitate mai mult de rutină, în care managerii elimină mai degrabă soluții decât să le determine pe cele care pot fi fezabile²⁶. Etapele screening-ului se referă la decizia individuală, urmată de o negociere și în fine de analiză. Prin decizie individuală se înțelege hotărârea, alegerea unei soluții de către fiecare manager în parte. Prin negociere se înțelege procesul prin care interesele diferitelor sub-grupuri sunt rezolvate printr-un proces esențialmente politic. În fine, prin analiză se înțelege generarea unei baze factuale care să determine decizia managerială.

Bază comună de alegere este urmată de hotărârea de negociere și, în ultimul rând, prin analiză. Prin hotărâre se înțelege alegerea individuală, de către un manager, bazată pe experiența anterioară a acestuia.

O cale alternativă de selecție ar putea fi alegerea unui nivel mai înalt de conducere, (de exemplu, de autorizare). Cu alte cuvinte, screening-ul, ca un proces incremental, are loc la nivelul inferior celui de management superior. Abia după ce acesta are loc este necesară o decizie la nivelul managementului superior cu privire la soluția de adoptat.

COMUNICARE STRATEGICĂ?

În prima parte a articolului a fost analizată literatura care tratează problematica procesului de formulare a strategiilor și s-a făcut referire la modelul incremental dezvoltat de Mintzberg și echipa sa de cercetare. În această secțiune a articolului vom parcurge literatura dedicată comunicării publice din perspectiva unei abordări strategice și vom realiza o analiză comparativă între cele două.

Potrivit lui Moss & Warnaby²⁷, rolul funcției de comunicare în procesul de luare a deciziilor a fost neglijat în literatura de specialitate privind managementul strategic. În cazul în care, totuși, este menționată, aceasta este fie privită ca îndeplinind în mare măsură un rol tactic, în primul rând prin sprijinirea strategiilor de marketing ale organizației²⁸, sau pentru a comunica strategiile organizaționale, mai degrabă decât să identifice și să interpreteze problemele importante de comunicare în etapa de formulare a strategiilor²⁹. Freeman³⁰ a fost unul dintre puținii autori de management strategic, care a sugerat faptul că managerii de comunicare corporatistă ar trebui să-și asume responsabilitatea pentru gestionarea strategică a părților interesate - cu condiția, ca, în prealabil, să-și redefinească funcția. Se pare că există puține informații cu privire la modul exact în care comunicarea corporativă ar trebui să contribuie la procesul de formulare a strategiei unei organizației³¹, ce ar constitui de fapt un „rol strategic” pentru practicianul de comunicare, sau ce înseamnă „strategie” într-un context de comunicare (corporatistă)³².

În Africa de Sud, Steyn a conceptualizat și a verificat empiric trei roluri atribuite practicienilor de comunicare, conform așteptărilor unui număr de 103 conducători (manageri) de organizații:

- rolul *Strategului* – este privit ca pe un rol situat la nivelul managementului de vârf dintr-o organizație și constă în adunarea de informații cu privire la stakeholderi și la problematici din mediul extern și utilizarea acestora în procesul de formulare a strategiilor;
- rolul (redefinit) al *Managerului* – este privit ca pe un rol la nivel departamental sau funcțional și activitatea cea mai importantă este aceea de a dezvolta strategii de comunicare corporatiste pentru a da consistență funcției de comunicare;
- binecunoscutul rol al *Tehnicianului* – are un rol de implementare la nivel micro-organizațional³³.

Însăși prin denumire și, desigur, prin atribuțiile care îi sunt conferite, *strategul* în comunicare joacă un rol important în procesul de formulare al strategiilor. Acesta reprezintă interfața dintre organizație și mediul extern în care activează, canalul de comunicare prin intermediul căruia se obțin informații utile. În etapizarea incrementală a lui Mintzberg, *strategul* intervine în etapa de *diagnosticare a problemei*, în care presupune și o activitate de colectare de informații.

Jarol Mannheim descrie managementul strategic al comunicării ca un proces iterativ cu ajutorul căruia mesajele sunt formulate, testate, evaluate și revizuite până când se obțin efectele dorite³⁴. Procesul implică:

- (1) *stabilirea obiectivelor și opțiunilor de comunicare;*
- (2) *cercetarea mediului extern;*
- (3) *selectarea și implementarea opțiunii de comunicare cea mai apropiată de îndeplinirea obiectivelor, și*
- (4) *evaluarea eficacității comunicării.*

Dacă comparăm aceste etape, iterative, cum le numește Mannheim, cu procesul incre-

mental descris de Mintzberg și echipa sa, constatăm că există similitudini. Astfel, etapa de *cercetare a mediului extern* a lui Mannheim este quasi-similară cu cea de *diagnosticare a problemei* a lui Mintzberg, prin aceea că în ambele se urmărește obținerea unor informații din mediul extern cu ajutorul cărora să se determine soluția dezirabilă la problema apărută. *Selectarea și implementarea opțiunii de comunicare cea mai apropiată de îndeplinirea obiectivelor* corespunde cu etapa de *dezvoltarea de soluții* și cu cea de *alegere a uneia dintre ele*. Totuși, există și niște diferențe între cele două abordări în sensul în care procesul incremental al lui Mintzberg se oprește la decizia privind alegerea soluției, pe când Mannheim merge mai departe, implementează și, mai mult, evaluează procesul de comunicare și măsura în care acesta îndeplinește obiectivele stabilite.

În lucrarea sa, *Campania de relații publice*, Dagenais pune accentul pe procesul de planificare a comunicării publice, în speță a campaniilor de relații publice³⁵. Astfel, „definiția, în mod esențial, ca o activitate de reglare, planificarea are cele trei caracteristici ale fiecărui mecanism reglator: identificarea, luarea deciziei în funcție de ceea ce a fost identificat, acțiunea în funcție de ceea ce a fost decis”³⁶. Conform lui Dagenais, planificarea presupune :

- (1) *decizia de a prevedea* ;
- (2) *analiza situației* în vederea cunoașterii a ceea ce este util de știut;
- (3) *luarea deciziilor* în funcție de obiectivele de îndeplinit;
- (4) *organizarea acțiunilor* în vederea atingerii acelor obiective.

(1) *Decizia de a prevedea* – organizațiile trebuie să fie conștiente că nu este suficient să gestioneze prezentul, cu toate activitățile pe care le presupune; este foarte important ca, pe baza realității prezente, să aibă capacitatea de a prevedea ceea ce se va întâmpla în viitor, în legătură cu schimbări legate de diferite aspecte de interes, unele schimbări mai mari, cum ar fi, de exemplu, o radicală re poziționare a pieței petrolului, ceea ce va induce o creștere a prețului materiilor prime, și de aici, în cascadă, a tuturor costurilor legate de producția unui anumit produs, sau unele schimbări de mai mică anvergură, cum ar fi, obligația ca într-un termen dat să se recurgă la o tehnologie care să ofere mai multă securitate utilizatorilor unui anumit produs, obligație apărută tocmai în momentul în care, compania se re tehnologizase. Astfel, Dagenais pledează pentru necesitatea prevederii ca un rezultat al observării cu atenție a prezentului.

(2) *Analiza situației* – planificarea presupune o acțiune coerentă, care nu poate fi lăsată la voia întâmplării. În această etapă trebuie luate în calcul toate elementele, informațiile care ne ajută, ca pe viitor să luăm o decizie bună. „Pentru a judeca pertinent viitorul, trebuie să cunoaștem bine prezentul”³⁷.

(3) *Luarea deciziilor* – ținând cont de informațiile și elementele obținute în etapa precedentă, trebuie luată cea mai bună decizie. Cu cât analiza este mai profundă și mai sistematizată, cu atât, va oferi mai multe informații și decizia va fi luată mai ușor.

*A prospecta viitorul nu este un lux, acest lucru a devenit o necesitate. Cum poți îmbunătăți activitatea de prospectare și cum poți obține profit din această schimbare ? Planificând. În opinia multor directori [...], cuvântul «planificare» este adesea sinonim cu gândirea cvasisterilă și cu lipsa de activitate [...]. În multe cazuri, ei au dreptate, pentru că nu atât planificarea în sine e importantă, cât buna planificare, și mai ales anticiparea unei puneri în scenă a acestei planificări, care trebuie să fie bine orchestrată și care să țină seama de resursele disponibile. La ce e bună planificarea, dacă nu există posibilitatea traducerii ei în acțiuni și rezultate concrete ?*³⁸

(4) *Organizarea acțiunilor* – în această etapă trebuie să fim în măsură de a alege cele

mai potrivite acțiuni astfel încât să punem în aplicare planurile de viitor în condiții optime.

Rolul de bază al specialistului în relații publice ține de nivelul planificării. Este vorba de analizarea informațiilor culese, în special de serviciul de marketing, interpretarea acestora, punerea în relație a datelor matematice ale comerțului cu cele socioeconomice, precum și de prevederea evoluției comportamentului clienților. Pentru specialistul în relații publice, a planifica înseamnă a integra activitățile de comunicare într-un ansamblu mai mare, precum și a sincroniza prioritățile activității sale cu cele ale organizației.³⁹

În fine, și în cazul abordării lui Dagenais se pot stabili puncte comune cu etapele procesului incremental al lui Mintzberg. Astfel, planificarea propusă are un caracter strategic prin însăși secvențialitatea acestuia. Planificarea campaniilor de relații publice se realizează parcurgând și trecând de la o etapă la alta, asemănător procesului incremental.

Concluzii

În urma parcurgerii literaturii dedicate comunicării publice, am identificat, prin analiza comparativă, elemente concrete care abordează rolul strategic al funcției de comunicare într-o organizație. Mai mult, decidenții comunicării sunt plasați în poziții de vârf, la nivelul managementului strategic, deoarece input-ul pe care aceștia îl oferă este esențial în procesul de formulare a strategiilor.

Cu alte cuvinte, comunicarea publică, nu numai că poate, dar în mod esențial și trebuie să joace un rol strategic într-o organizație, dacă aceasta dorește să aibă succes sau, la limită, să supraviețuiască în viitor.

Note

1 Beneficiar al Proiectului "Construcția și implementarea unui program doctoral inovator interdisciplinar cu privire la problematica romilor" cofinanțat de UE prin Fondul Social European, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.

2 Mintzberg și Lampel, 1999.

3 Smith, 1992.

4 Tran și Stănciugelu, 2003, 7.

5 Dagenais, 2003, 9.

6 Willet *apud* Drăgan, 1996, 12-14.

7 Sfez, 1993, 147-150.

8 Willet *apud* Drăgan, 1996, 12-14.

9 Johnson, 1987.

10 Pichault, 1993.

11 Lindblom, 1959.

12 Pichault, 1993.

13 Lapierre, 1980, 9.

14 Pichault, 1993.

15 Lindblom, 1968, 25-26.

16 Quinn, 1980, 15.

17 Mintzberg, 1978.

18 Mintzberg, 1976.

19 Lyles, 1981.

- 20 Kolb et al., 1974.
 21 Grinyer și Norburn, 1974.
 22 Norbun și Grinyer, 1974; Mintzberg et al., 1976.
 23 Johnson, 1986.
 24 Mintzberg et al., 1976, 256.
 25 Johnson, 1986.
 26 Mintzberg et al., 1976.
 27 Moss și Warnaby, 1998, 131.
 28 Kay, 1993.
 29 Moss și Warnaby, 1998, 131.
 30 Freeman, 1984.
 31 Moss și Warnaby, 1997, 59.
 32 Tibble, 1997.
 33 Steyn, 2000.
 34 Pfetsch, 2003, 9.
 35 Dagenais, 2003.
 36 Tessier, 1981, 19 *apud* Dagenais, 2003.
 37 Dagenais, 2003.
 38 Laperriere și Rodier, 1990, 17 *apud* Dagenais, 2003.
 39 Dagenais, 2003.

Bibliografie

- Burnett, John, J. 1998. "A Strategic Approach To Managing Crises". *Public Relations Review*. 24(4): 475-488.
- Dagenais, Bernard. 2003. *Campania de relații publice*. București, Polirom
- Drăgan, Ioan. 1996. *Paradigmele comunicării de masă*. București: Casa de Editura și Presă „Șansa” SRL.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grinyer, Peter H. and David Norburn. 1974. Strategic Planning in 21 U.K. Companies. *Long Range Planning* 7 (August): 80-88.
- Johnson, Gerry. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.
- Kay, J. 1993. *The foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolb, D. A., et al. 1974. Learning and problem solving: On the management and the learning process. in *Organizational psychology: A book of readings* NJ:
- Lapierre, R. 1980. The Changement Strategique: Vn Reve en Quete de Riel. Ph.D. Management Policy course paper. Montreal : McGill University.
- Lindblom, Charles, E. 1959. The Science of „Muddling Through.” *Public Administration Review*, 2(19): 79-88.
- Lindblom, Charles, E. 1968. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lyles, Marjorie. A. 1981. Formulating strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2: 61-75
- Mintzberg, H., et al. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275.
- Mintzberg, Henry și Lampel, Joseph. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. 40(3): 21.
- Mintzberg, Henry. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 24(9): 934-948.
- Moss, D. & Warnaby, G. 1997. A strategic perspective for public relations. In Kitchen, P.J., *Public Relations:*

Principles and practice. London: International Thomson Business Press.

Pfetsch, Barbara. 1999. *Government News Management - Strategic Communication in Comparative Perspective*, Berlin: Science Center Berlin for Social Research.

Pichault, François. 1993. *Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique*. Bruxelles: De Boeck Université.

Prentice Hall.

Quinn, J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

Sfez, Lucien. 1993. *Dictionnaire critique de la communication*, Paris: P.U.F.

Smith, Robert. 1992. *Principles of Human Communication*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Tibble, S. 1997. Developing communications strategy. *Journal of Communication Management*, 1(4): 356-361.

Tran, Vasile, Stănciugelu, Irina. 2003. *Teoria Comunicării*. București: comunicare.ro.