

Strategia de comunicare organizațională

Prof. univ. dr. Dan Popescu
Conf. univ. dr. Iulia Chivu
A.S.E., București

The word „strategy” is used, unfortunately, much too often. Some people use this notion currently, even in the situation when they have to choose an instrument. The origin of „strategy” came from the military domain, field that provide a lot of economic concept used both in organization management and marketing. For example, the concept „operational research” was defined by Americans in the second world war, in order to know if it was better to concentrate their ships in Pacific and to protect them using large maritime military units, or to disperse their ships, case that they needed a little protection. So, as in the military field, the strategy aims a high level (army that operate on different fronts), and the tactic corresponds to the actions on the regiment or division level, in the communication field we shall use the “strategy” notion at the organization strategic level and not at its sub-division organizational levels.

Keywords: *communication strategy, communication plan, business communication, public-message axe, strategic objectives*

JEL: A13

Obiectivele comunicării instituționale derivă din orientările fundamentale ale organizației în domeniile: politic; social; economic. În fig.1 sunt reprezentate strategiile de comunicare pe care le poate adopta o organizație.

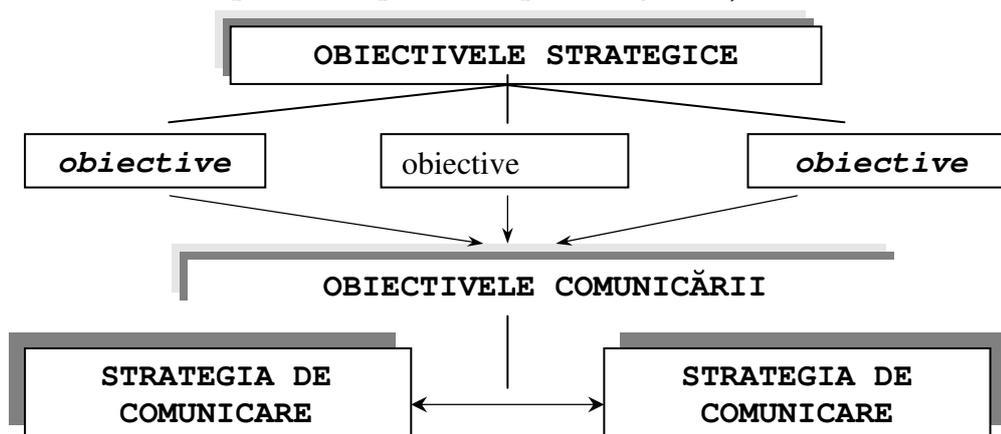


Fig. 1: Strategiile de comunicare ale unei organizații

În sensul celor anterior menționate, precizăm că strategia de comunicare este globală și ea vizează întregul subansamblu al modalităților de comunicare de care

dispune instituția, în toate direcțiile. Ea urmează a fi realizată în cadrul departamentului de comunicare, dar necesită colaborarea celorlalte departamente. Așadar, este necesar un demers care vizează ansamblul organizației și reflectă filosofia organizației în ceea ce privește domeniul comunicării, al imaginii organizației, al relațiilor acesteia cu alte organizații.

Organizația se adresează unui public larg. Aceasta nu înseamnă „vânzarea” produselor sau a mărcilor sale, ci promovarea ei atât pentru angajații săi (comunicare internă), cât și pentru ansamblul agenților economici, sociali și politici (comunicare instituțională). Pentru a realiza aceste obiective strategia de comunicare a organizației se poate descompune în două strategii distincte și, în același timp, complementare: strategia de comunicare externă (din cadrul căreia fac parte publicitatea instituțională, comunicarea financiară, mecenatul) și strategia de comunicare internă.

Formularea și existența mai multor strategii de comunicare în cadrul unei instituții nu trebuie să antreneze divizarea strictă a acestora în comunicare externă, comunicare internă și comunicare comercială. Orice acțiune întreprinsă în acest domeniu trebuie să ia în considerare ansamblul strategiilor din, cel puțin, două motive, și anume:

- din punct de vedere pragmatic, mijloacele tehnice apelate pentru realizarea lor sunt, adeseori, aceleași;
- din punct de vedere al coerenței lor, chiar dacă „publicul” căreia li se adresează este diferit, adeseori, acțiunile vizează aceleași persoane.

Diversitatea strategiilor și a acțiunilor de comunicare justifică dezvoltarea funcției „manager/director de comunicare”, rolul său constând fie în formularea acestor strategii, fie în asigurarea coeziunii între ele.

1. Elemente care pot fi avute în vedere la stabilirea strategiei de comunicare instituțională

Strategia de comunicare se stabilește prin traducerea politicii generale a organizației în termeni de comunicare, pe baza obiectivelor stabilite în acest domeniu de către conducerea organizației sau a directorului de comunicare. Ea are ca obiectiv alegerea și definirea, pentru următorii 3-5 ani a următoarelor elemente:

- imaginea dorită a fi propagată și, corelat cu această, mesajul general ce urmează a fi transmis despre organizație. Exemplificăm, mesajul Băncii Comerciale Române: „avem același drum”...;
- principalele axe de efort și ierarhizarea lor. Acestea se concretizează în:
 - determinarea binoamelor „public-mesaj”;
 - realizarea interdependențelor dintre comunicarea externă a organizației și cea internă;
 - repartizarea în timp a eforturilor organizației.
- mijloacele media ce urmează a fi utilizate (campanii instituționale, acțiuni directe pentru unele segmente ale publicului, acțiuni orientate către presă etc.). Precizăm faptul că aceste elemente sunt prezentate detaliat în cadrul planului de comunicare;

- articularea și coerența diferitelor tipuri de comunicare necesar a fi adoptate, respectiv a comunicării externe non-publicitare, publicității instituționale, publicității produselor sau serviciilor, promovării, comunicării interne etc.

Elaborarea strategiei de comunicare a oricărei organizații presupune parcurgerea următoarelor etape, Schneider (1999):

Etapa I: Analiza comunicării organizaționale, respectiv a principalelor elemente componente ale acesteia, în funcție atât de obiectivele de comunicare stabilite, cât și de tehnicile de comunicare utilizate. Exemplificăm următoarele elemente care pot fi analizate în cadrul elaborării unei strategii de comunicare:

1. comunicarea internă existentă (climatul social, gradul de participare și de implicare al fiecărui angajat, imaginea percepută de angajați etc.);
2. contextul comercial (punctele forte și fiabile ale organizației, proiectele existente, adecvarea la comunicarea comercială etc.);
3. mediul financiar (relațiile actuale, evaluarea cât mai corectă a riscurilor etc.);
4. puterea publică (relațiile actuale, importanța rolului prezent și viitor al acesteia);
5. proiectele organizației (puncte slabe și puncte forte);
6. organizarea (puncte slabe și puncte forte în raport cu proiectele organizației).

Etapa a II-a: Analiza binomului public-mesaj

La finalul primei faze se stabilește publicul căruia îi este adresată strategia de comunicare. Pentru fiecare public trebuie precizat obiectivul parțial urmărit și trebuie determinat mesajul, respectiv conținutul informațiilor pe care organizația dorește să le transmită, informații care au ca scop să schimbe atitudinea publicului (clientului) față de organizația. Astfel, se realizează o serie de binoame public-mesaj.

În cadrul acestei etape se analizează dacă această abordare analitică permite elaborarea unei sinteze coerente a strategiei de comunicare. Aceasta presupune definirea unui mesaj general al organizației, din cadrul căruia să se decline mesaje particulare destinate diferitelor tipuri de public. Deci, în cadrul acestei etape trebuie analizată coerența imaginii generale a organizației în raport cu imaginile particulare ale unui public.

Etapa a III-a: Formularea maximului posibil de strategii de comunicare

În majoritatea cazurilor nu există o strategie posibilă de comunicare, ci trei-patru. Multe organizații fac greșeala să realizeze o singură strategie de comunicare. Este însă preferabil întocmirea maximului posibil de strategii de comunicare și compararea lor, înainte de a alege una. Opțiunea pentru o anumită strategie de comunicare trebuie să ia în considerare următoarele elemente:

1. definirea imaginii dorite;
2. alegerea și ierarhizarea publicului;
3. definirea binoamelor public-mesaj;
4. principalele mijloace de realizare, interdependența și coerența lor;
5. repartizarea eforturilor în timp;
6. gradul de fezabilitate a principalelor tipuri de acțiuni prevăzute și ceea ce ele implică pentru direcții diferite;
7. riscurile eșecului sau cele de nerealizare a obiectivelor;
8. suplețea, respectiv gradul în care strategia de comunicare poate să fie schimbată, și consecințele acestei schimbări. Adeseori strategia de comunicare

este elaborată fără analizarea acțiunilor posibile care pot fi inițiate de către concurenții organizației;

9. bugetul de cheltuieli.

Etapa a IV-a: Definirea strategiei de comunicare

Faza precedentă se finalizează prin alegerea strategiei de comunicare cea mai adecvată pentru obiectivele organizației (internă și/sau externă). Este recomandabil ca aceasta să fie formulată în scris pentru a evita orice eroare de înțelegere a ei și, de asemenea, trebuie aprobată de către comitetul director sau executiv. După aprobarea acesteia, se elaborează planul de comunicare.

Din punct de vedere practic, directorul de comunicare, înainte de a prezenta strategia de comunicare direcției generale a organizației, trebuie să se asigure că au fost luate în considerare toate problemele importante ale tuturor șefilor de departamente. Aceasta nu înseamnă prezentarea strategiei, mai întâi, fiecărui șef de departament, ci evitarea elaborării unei strategii neadaptate nevoilor organizației și, în același timp, o acțiune de sensibilizare necesară pentru realizarea ei ulterioară.

Strategia de comunicare externă	
Obiectivele comunicării:	<ol style="list-style-type: none"> 1. cunoaștere a organizației (numele, domeniu de activitate, performanțele obținute); 2. recunoaștere a organizației (punerea în valoare a organizației)
Grupul „țintă”:	<p>Ansamblul publicului extern organizației, respectiv partenerii acesteia sau cei care exercită o anumită influență asupra realizării obiectivelor generale. Spre exemplu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. „țintele” comunicării financiare cuprind ansamblul indivizilor sau al instituțiilor susceptibile să procure resursele financiare de care are nevoie organizația; 2. „țintele” comunicării ocazionate de recrutare cuprind fie salariații organizației de origine sau cei ai altor organizații, fie elevii, studenții etc. din școli, licee, universități. 3. „țintele” comunicării de opinie (tip de comunicare instituțională care vizează schimbarea opiniilor publicului despre o organizație) constituie: alte organizații, asociațiile, marele public.
Mijloacele de comunicare:	<p>Combinarea ingenioasă a mijloacelor de comunicare are un efect de sinergie (fiecare acțiune trebuie să întărească eficacitatea celorlalte). De asemenea, trebuie respectată coerența și complementaritatea acestora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • publicitate în mass-media (presă, afișaj, radio, televiziune, cinematograful); • publicitate directă (mesaje adresate prin poștă, imprimare fără adresă distribuite sistematic într-o anumită zonă, telefonul, INTERNET-ul); • mesajele adresate cetățenilor la sediul organizației; • participarea la manifestări profesionale (saloane, târguri și expoziții);

	<ul style="list-style-type: none"> • crearea unor evenimente (organizarea unei manifestări care să permită punerea în scenă a unui mesaj); • sponsorizarea (finanțarea unui eveniment sportiv sau cultural, susținerea unei emisiuni televizate sau radiofonice); • relațiile de presă (în vederea includerii în articolele jurnalelor sau în emisiunile de televiziune sau radio); • difuzarea unor obiecte de prezentare a organizației (cataloge, pliante, broșuri, dosare, embleme, insigne, plachete etc.) • relațiile cu presa (aparițiile în public, conferințele de presă, comunicatul de presă etc.); • mecenatul (ansamblul operațiilor care susțin material și financiar pe care o organizație le oferă unei organizații, asociații sau unei manifestări de tip cultural, umanitar sau științific)
Conținutul și forma mesajelor:	<ul style="list-style-type: none"> - formularea directă a mesajului și prezentarea faptelor (care servesc drept dovadă a afirmării lor); - formularea mesajului în manieră creativă (ca o promisiune); - dezvoltarea unui univers simbolic pornind de la conținutul mesajului.

Strategia de comunicare internă	
Obiectivele comunicării:	<ol style="list-style-type: none"> 1. cunoașterea orientărilor strategice ale conducerii organizației; 2. crearea consensului salariaților pentru realizarea obiectivelor organizației (aceasta presupune găsirea celor mai adecvate forme de integrare a salariaților)
Grupurile „țintă”:	<p>Ansamblul salariaților. În funcție de mărimea organizației, structura și cultura sa determină sau nu segmentarea publicului.</p>
Mijloacele de comunicare:	<ul style="list-style-type: none"> • broșura de prezentare a organizației; • jurnalul organizației; • „cutia cu idei” (respectiv orice formă de receptare a sugestiilor salariaților asupra problemelor privind organizarea muncii lor sau viața organizației); • grupurile de exprimare, cercurile de calitate etc. (favorizează schimburi de opinii despre activitatea organizației); • participarea la seminarii, serbări, călătorii etc.
Conținutul și forma mesajelor:	<ul style="list-style-type: none"> - formularea mesajelor trebuie să determine stimularea schimburilor de opinii și crearea spiritului de echipă

Concluzionând, putem afirma că strategia de comunicare a unei organizații este globală, în cadrul ei regăsindu-se fiecare tip de comunicare. Însă, elaborarea ei trebuie să țină cont, în primul rând, de realitățile organizației, de sistemul organizatoric, misiunea și obiectivele acesteia. Directorul de comunicare nu are competențe de reorganizator, ci trebuie să fie realist și să adapteze strategia de comunicare structurilor organizației.

2. Elaborarea planului de comunicare a organizației

Planul de comunicare este un document în cadrul căruia sunt înscrise următoarele elemente: totalitatea acțiunilor pe care organizația trebuie să le realizeze și contextul în cadrul căruia trebuie să acționeze; repartizarea rolurilor („cine, ce face”); calendarul acțiunilor; bugetul de cheltuieli; relațiile dintre departamentele organizației pentru realizarea acțiunilor.

Planul se elaborează de către departamentul de comunicare din cadrul organizației pentru un an și conține recomandări pentru următorii doi ani. Astfel, se asigură continuitatea acțiunilor întreprinse. Acest document, numit și „biblia departamentului de comunicare”, oferă posibilitatea fiecărui departament al organizației să cunoască:

- acțiunile pe care le realizează direct departamentul de comunicare;
- acțiunile pe care le realizează celelalte departamente (acestea pot fi precizate direct în cadrul programului sau pot fi relevate de însăși misiunea unui departament - spre exemplu, publicitatea produselor este una dintre misiunile departamentului de marketing);
- obstacolele ce trebuie evitate;
- persoanele sau instituțiile care intervin în cadrul acțiunilor (spre exemplu, relațiile unei întreprinderi industriale cu ministerul de industrie și cel al mediului implică o acțiune concertată a departamentului de cercetare, a celui de producție și a celui de comunicare).

Realizarea planului de comunicare presupune parcurgerea următoarelor etape:

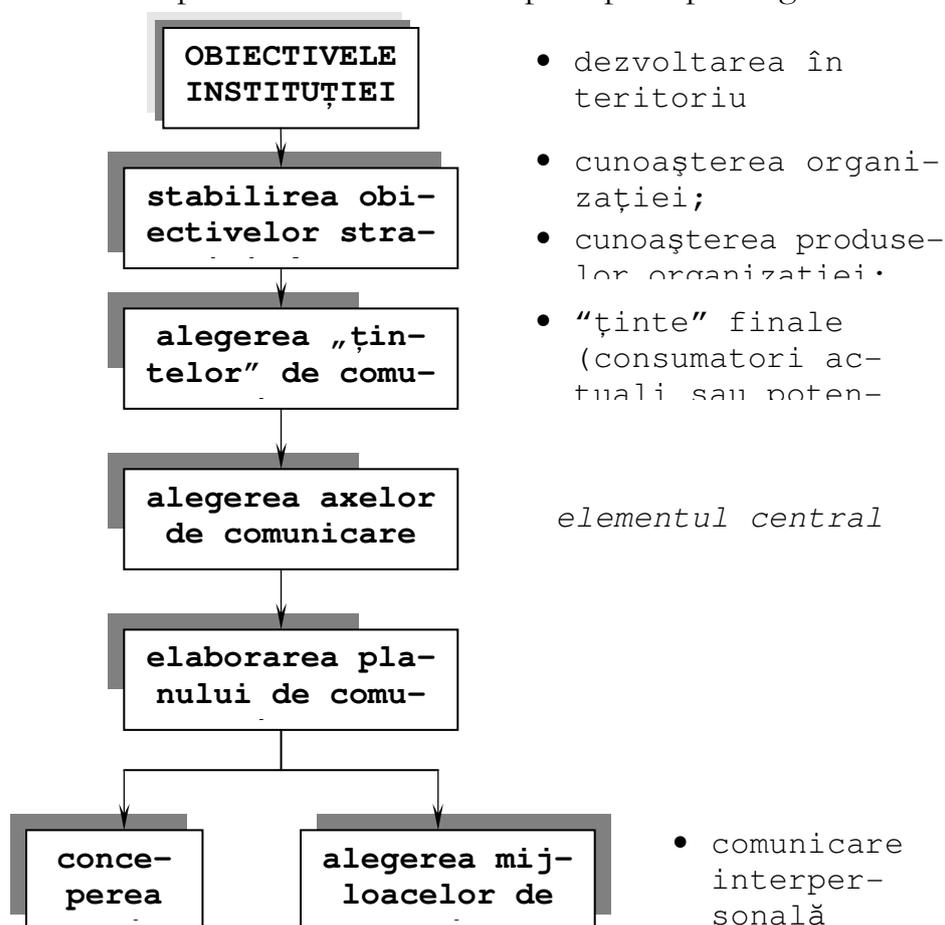


Fig. 2 Etapele de realizare a planului de comunicare (adaptat după J.P. FARGANEL, 2004)

3. Paradoxuri și reguli în comunicarea organizațională

Lee Iaccoca, unul dintre cei mai celebri președinți-directori generali ai concernului CHRYSLER declara, încă din anul 1988: „Mi-am petrecut viața făcând 80% management și 20% comunicare. Dacă aș începe din nou, aș reinversa aceste proporții”. Pornind de la această afirmație, putem spune că aspectele impresionante și totodată pasionante ale comunicării rezidă în obligația celui care o realizează de a desființa frontierele dintre diversitatea mijloacelor de comunicare.

Paradoxurile în comunicarea din cadrul unei organizații sunt prezentate în continuare.

a) Serviciile organizației dumneavoastră nu interesează pe nimeni

Acest paradox poate părea ce puțin bizar. Cum îndrăznim să vorbim despre comunicare și, în același timp, să pretindem că mesajul cel mai eficient al unei organizații este cel care nu se bazează pe cel mai bun sau cel mai frumos serviciu pe care aceasta îl prestează? Ce ne determină să denigrăm calitățile serviciului și capacitatea lui de a se vinde? Răspunsul este foarte simplu: cel care decide cumpărarea sau nu a unui serviciu nu este interesat de serviciul însăși, ci de ceea ce reprezintă el. De aceea, comunicarea trebuie să se ocupe, prioritar, de definirea serviciului, de realizarea unui conținut explicit al acestuia astfel încât să atragă atenția grupului „țintă”. Spre exemplu, atunci când achiziționăm un fotocopiator, facem acest lucru pentru a realiza fotocopii și nu pentru a avea un echipament suplimentar în biroul nostru.

b) Orice organizație trebuie să vehiculeze o imagine instituțională de organizație prestatoare de servicii

Crearea produselor-prestatoare de servicii constituie veritabile instrumente de lucru nu numai pentru specialiștii organizației, ci și pentru clienții acesteia, din cel puțin cinci considerente:

- oferind clienților instrumente de lucru – strict dependente de serviciile realizate, organizația le demonstrează capacitatea de a îi ajuta și deci de a îi înțelege;
- aceasta constituie un instrument de comunicare specific organizației, pe care nici un alt concurent nu se poate baza;
- se demonstrează, prin fapte, preocuparea organizației de a stabili o legătură permanentă cu clienții, actualizând periodic aceste instrumente de lucru;
- se pot concepe cu ușurință campanii publicitare pe baza analizei chestionarelor, utilizând ca axă de comunicare aceste instrumente;
- se face o invitație clientului să perceapă instituția drept un specialist în domeniul său de activitate.

Ne permitem să vă recomandăm deci, să accentuați conceptul „serviciu”, chiar denumind unele departamente ale organizației „servicii”.

c) Comunicarea trebuie să influențeze, nu să convingă

Semnificativ pentru acest principiu de comunicare este un extras din cartea „Ogilvy on advertising” publicată în editura Crown Publishers, pe care îl redăm în continuare:

„Nu știu cine sunteți.

Nu știu nimic despre firma dumneavoastră.

Nu știu nimic despre produsele firmei dumneavoastră.

Nu știu ceea ce reprezintă firma dumneavoastră.

Nu știu nimic despre clientela firmei dumneavoastră.

Nu știu nimic despre reputația firmei dumneavoastră.

Așadar, ce doreați să-mi vindeți?

MORALA: vânzările încep înainte de vizita reprezentatului comercial.”

Comunicarea trebuie să devină un „sesam deschide-te” al organizației. De aceea este necesară realizarea unei simbioze între eficiența publicității și cea a organizației. Acest lucru se poate realiza dacă se iau în considerare următoarele elemente:

- crearea unei atitudini favorabile despre instituție în cadrul grupului „țintă” vizat de politica de comunicare;
- dezvoltarea unui comportament al grupului „țintă” care să suscite interesul pentru documentare referitoare la serviciile oferite;
- crearea sentimentului că o discuție cu cetățeanul trebuie să fie, a priori, utilă pentru acesta.

Aceste elemente creează un climat indispensabil pentru reușita unei acțiuni de comunicare.

d) Politica de comunicare trebuie să realizeze o cercetare amănunțită a mesajelor transmise

Întâlnim în practică multe organizații a căror politică de comunicare, în loc să sublinieze caracteristicile unui produs sau altul, este bazată pe asocierea organizației cu o piață sau cu o funcție anume. Spre exemplu, în cazul lui IBM, puteți întâlni o deviză de genul: „În informatică, veți găsi, întotdeauna, o soluție la IBM!”. Aceasta constituie ideea de bază a campaniilor publicitare desfășurate de IBM. Succesul și poziția pe piață a acestora au la bază patru concepte:

- piața: domeniul informatic;
- întotdeauna: cuvânt care are conotații de perenitate;
- soluția: evidențiază serviciile pe care firma le pune la dispoziția clienților săi;
- numele organizației: IBM (sau RANK XEROX).

Aceste două organizații și-au construit puterea și s-au dezvoltat pe aceste patru idei și, evident, au obținut și au dovedit credibilitatea clienților lor. Așadar, este suficient să asociem prestația unei organizații pe piață cu publicul „țintă” și să impunem o idee pentru a deveni un element indispensabil al activității acestuia.

e) Comunicarea trebuie să găsească adeziunea afectivă a „grupului-țintă” cu scopul de a crea personalitatea organizației

Între două produse comparabile din punctul de vedere al prețului, funcționalității, calității etc. cel mai bine se vinde cel mai frumos dintre ele. Noțiunea „frumusețe” este, prin esență, o caracteristică a propriei persoane, o oglindă a dorințelor și expresia

emoțiilor noastre. Așadar, „frumusețea” nu are un numitor comun. Percepția ei relevă o reacție afectivă care antrenează adeziunea irațională a imaginii unui obiect, apoi a obiectului însuși.

Publicitatea nu scapă acestei reguli, însă adaugă o altă dificultate: „frumusețea” nu reiese numai din imaginea pe care creatorul ei a realizat-o, ci ea este asociată cu înțelegerea mesajului comercial al acesteia. În publicitate „frumusețea” se segmentează în funcție de o anumită tipologie, pentru a se adapta diverselor piețe sau unor mărci ale concurenților. „Frumusețea” resimțită are un avantaj indiscutabil asupra neutralității emoționale. Ea creează inconștient o personalitate distinctă mesajului transmis. Această personalitate poate fi mai mult sau mai puțin în concordanță cu conținutul mesajului, însă, în domeniul comercial, ea asigură o identitate produsului și firmei, diferită de cea a concurenței.

f) Comunicarea trebuie să creeze o structură grafică continuă în timp (linii grafice declinabile, culori specifice, semnătura permanentă a organizației)

Sigla și numele de marcă reprezintă dovada identității grafice a unei instituții. Împreună creează logotipul organizației. Crearea fundamentelor unei structuri grafice nu este suficientă pentru comunicarea organizației, iar crearea unei noi sigle poate avea un efect invers celui dorit. De aceea vă recomandăm câteva principii pentru evitarea acestor erori:

- Modificarea unei sigle trebuie să se integreze în elaborarea oricărei politici de comunicare a organizației. Asociați permanent sigla și semnătura instituțională în cadrul documentelor administrative, de la hârtiile pentru scrisori, până la facturi. Această legătură dintre siglă și semnătura instituțională constituie baza poziției organizației pe piață. Ea relevă o reală reprezentare vizuală și redacțională a imaginii de marcă a organizației și nu numai logotipul;
- Carta grafică trebuie să devină o „biblie” oficială, caracteristică întregii instituții. Carta unei organizații grupează toate constrângerile grafice pe care aceasta și-i le impune pentru a crea coeziunea vizuală a tuturor elementelor mass-media pe care le utilizează. Ea fixează regulile obligatorii care trebuie urmate pentru crearea oricărui mesaj în mass-media.

g) Comunicarea trebuie să susțină acțiunile organizației prin: formare în domeniile marketing și exprimare în public; crearea spiritului de echipă; motivarea resurselor umane

Forța unei organizații o constituie toți colaboratorii acesteia. De la telefonistă până la președinte, fiecare membru al unei organizații participă la procesul de comunicare instituțională. Nu este mai puțin adevărat că cei care sunt în contact direct cu clienții, constituie un grup „cu risc ridicat” deoarece de ei depinde reușita finală sau eșecul oricărei acțiuni. Motivarea acestora relevă un sistem coerent de impulsuri în care se intersectează stimuli financiari, valorizarea propriei persoane, spiritul de echipă, accentul pe competiție etc. Formarea funcționarilor publici, de exemplu, este deosebit de importantă deoarece astfel ei vor ști să informeze, respectiv să creeze mijloacele cele mai eficiente pentru a realiza o „circulație fluidă” între client și organizația.

h) Comunicarea trebuie să se realizeze ca un adevărat „tablou de bord”, prin utilizarea permanentă a mijloacelor de cercetare și studiu

În practică, este destul de greu să calculăm impactul pe care îl are o campanie de publicitate asupra evoluției performanțelor unei organizații. Nu există o singură ecuație care să definească, printr-o analiză precisă, relația comunicare – performanțe deoarece publicitatea integrează o multitudine de criterii subiective, supuse la un mediu ambiant greu de analizat. Însă, pentru a putea realiza acest lucru, putem apela la un instrument cunoscut: tabloul de bord. Utilizarea unui tablou de bord constituie un atu complementar pentru cei care îl utilizează (echipa departamentului de comunicare din cadrul organizației) deoarece permite crearea unor reflexe simultane de analiză a politicii de publicitate, reducând subiectivismul celor care o realizează.

i) Comunicarea externă a organizației trebuie să devină comunicare internă exportată

René Sautier, președintele Grupului francez SANOFI, declara, la începutul anilor 1990, că „... cel mai bun mijloc de comunicare al unei organizații îl constituie angajații săi. Într-o organizație comunicarea externă nu este posibilă decât dacă aceasta este bine pusă la punct pe plan intern”. Așadar, înainte de a formula un obiectiv în domeniul comunicării, este necesară definirea valorilor-cheie ale organizației. Pentru aceasta se poate constitui un set de reguli ale organizației, care să specifice:

- funcția organizației, ca actor vital al mediului economic național, european, mondial;
- personalitatea organizației ca interlocutor afectiv al clienților și partenerilor săi;
- climatul intern al organizației, ca reflectare a relațiilor interpersonale dintre angajați, indiferent de structura organizatorică.

De asemenea, în cadrul organizației se pot defini principiile unei politici a calității globale (numită și „politica zero defecte”) sau se poate aplica o politică de comunicare internă care să promoveze conceptul calității totale. Astfel, comunicarea internă își poate dovedi eficacitatea, ea devenind un mijloc de transmitere a imaginii organizației în exterior și, totodată, un instrument de reflectare a angajamentului fiecărui angajat în cadrul politicii „zero defecte”.

Concret, elaborarea acestei politici de comunicare se bazează pe patru acțiuni redacte sub forma unor verbe: a informa; a motiva; a controla; a recompensa. În paralel, politica de publicitate a organizației trebuie să cuprindă următoarele etape:

- a) etapa de alertă, în cadrul căreia toți managerii de departamente sunt informați despre conceptul de management al calității totale și importanța lui pentru cultura organizațională, iar aceștia suscită interesul colaboratorilor lor cu scopul de a-i determina să adere la acest concept;
- b) etapa de revelație, care poate fi realizată prin crearea unui eveniment media oficial, destinat tuturor angajaților. Prin aceasta se provoacă adeziunea tuturor angajaților prin dinamismul campaniei de comunicare.
- c) etapa de sensibilizare permanentă, presupune crearea unei politici de comunicare în cadrul cercurilor de calitate și evidențierea succesului obținut prin aplicarea principiilor „calității totale”.
- d) etapa de control, care constă în crearea sentimentului de mândrie colectivă ca urmare a apariției rezultatelor aplicării „politicii calității totale”. În cadrul acesteia etape se recompensează echipele care au obținut rezultatele cele mai

bune și se instituționalizează evenimente specifice „calității totale” integrându-le în cultura organizațională.

Prin urmare, apreciem că demersul comunicării globale trebuie să aibă la bază perfectă stăpânire a fiecărei discipline specifice (design, promovare, marketing direct etc.), precum și articularea extrem de fină a ansamblului mijloacelor apelate pentru atingerea obiectivului de coerență și sinergie (ne referim la coerența și sinergia în spațiu, timp, conținut și formă).

Conducerea, cu maximum de eficacitate, a ansamblului modalităților de comunicare, pornește de la premisa că sistemul comunicării globale este deschis, activ, interactiv și puternic reactiv. Aceasta implică observarea, controlul și animarea permanente ale sistemului și elementelor sale componente. Și, ca rezultat, comunicarea instituțională constituie, în fapt, o veritabilă revoluție culturală atât pentru instituție, cât și pentru cetățean și profesioniștii în comunicare.

Pentru organizație, strategia de comunicare ilustrează o filosofie de a fi și, în acest context, o alegere (opțiune) socio-culturală și politică. Pentru client, comunicarea constituie raportorul unei noi prezentări a organizației, clar identificabilă și puternic interactivă. Ea generează, în același timp, un sistem de valori și de referințe, construit în urma veritabilului dialog permanent dintre organizație și client, dialog purtat într-un mediu ambiant aflat într-o continuă dinamică.

Pentru profesioniștii în comunicare, emergența în comunicarea instituțională, necesitatea sa vitală pentru organizație, marchează instituționalizarea comunicării la nivel socioeconomic, în urma căreia se definește nu numai un angajament etic ci și, în primul rând, o nouă meserie: specialistul în comunicarea instituțională.

Bibliografie selectivă:

- Farganel J.P. – Créateurs d'entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1990
Schneider C. – Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Editions Masson, Paris, 1999
Popescu D. – Eficiența comunicării în afaceri, Ed. Luceafărul, București, 2003
Regouby C. – La communication globale, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1992