

RELAȚII PUBLICE-ANGAJAȚI-PUBLIC

Public Relations as Binder between Internal and External Communication

Assistant Prof. Dr. Corina ROTAR
“Babeș-Bolyai” University of Cluj-Napoca

Abstract

This article is part of my PhD thesis and represents an attempt to clarify the way that relationships between an organization and its publics are initiated, build and maintained, by exploring the connection between employee-organization relationships, employee-public relationships and organization- public relationships, from the public relations' perspective, as a bridge between internal and external communication.

In this specific part of the thesis I investigate, from an empirical point of view, the public's perception over an organization and the way the quality of employee-organization relationships and employee- public relationships might affect the quality of organization-public relationships. I have based this on a case study in the Cluj Napoca City Hall environment.

Keywords: public relations, relationship, organization, public, relationships management

„Oamenii de știință își permit luxul de a discuta natura relațiilor publice, în timp ce practicienii se confruntă zilnic cu o problemă legată de justificarea valorii programelor lor.”(John A. Ledingham și Stephen D. Bruning, profesori de relații publice la Universitatea Columbus, SUA)

Orice organizație trebuie să comunice cu diferite publicuri. Modul în care acționează organizațiile, în special cele guvernamentale, influențează viețile oamenilor. George David¹, citându-i pe Wilcox și colaboratorii, afirmă că simpla acțiune a organizațiilor nu este suficientă pentru a produce influențe asupra publicurilor vizate, este necesar și ca acele publicuri să perceapă acțiunile organizațiilor. De aceea, organizațiile trebuie să comunice constant și eficient cu publicurile lor.

Activitatea de relații publice este menită să contribuie tocmai la punerea în acord a comportamentului organizației și a procesului de comunicare referitor la acest comportament.

Mary A. Ferguson, citată de Ledingham și Bruning², susține că relațiile dintre o organizație și publicurile sale trebuie să fie considerate punctul central în cercetările efectuate pe domeniul relațiilor publice.

T. Falconi³ afirmă că primii zece ani ai acestui secol au însemnat un nou început pentru profesia de relații publice în ceea ce înseamnă practica de zi cu zi, conceptualizarea și percepția publică a acestei profesii.

¹ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1992 *apud* George David. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003, p. 85.

² Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

³ T. Falconi. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010, p. 5,

http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

J.A. Ledingham, citat de Cristian Coman, afirmă: „perspectiva centrată pe managementul relațiilor susține că relațiile publice echilibrează interesele organizațiilor și publicurilor prin managementul relațiilor dintre organizații și publicuri.”⁴

Bruning și Ledingham au dezvoltat o scală a relației organizație-publicuri, bazată pe mai mulți itemi și mai multe dimensiuni. Rezultatele studiului⁵ făcut de cei doi profesori au arătat că între organizații și publicurile lor țintă există trei tipuri de relații: profesionale, personale și comunitare.

Teoria managementului relațiilor are potențialul de a servi ca platformă pentru a ghida cercetare și practica de relații publice. Provocarea inițiată de Ferguson⁶ a servit drept imbold pentru mulți cercetători din domeniul relațiilor publice, aceștia concentrându-și munca pe cercetarea tipului, naturii și influenței relației organizație-public.

Perspectiva relațională este atractivă din mai multe motive. Adoptarea perspectivei managementului relației permite practicienilor să utilizeze metode de evaluare cantitative pentru a urmări schimbările relației în timp. „În ciuda dificultății de a documenta relațiile de tip cauză-efect atunci când avem de-a face cu comportamente umane complicate, practicienii relațiilor publice, care folosesc măsuri cuantificabile pentru relații, pot argumenta pentru relația organizație-public ca parte a unui mix de interacțiuni complexe care se combină pentru a influența percepțiile și comportamentul uman.”⁷

Ledingham și Bruning sugerează că relația organizație-public poate fi definită ca „starea care există între organizație și publicurile sale țintă, în care acțiunile fiecărei părți produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice și/sau culturale ale celeilalte părți.”⁸ Autorii explică mai departe noțiunea de relație organizație-public definind idealul de relație organizație-public, ca fiind „starea care există între organizație și publicurile sale țintă și care furnizează beneficii economice, sociale, politice și/sau culturale pentru toate părțile implicate și se caracterizează prin vederi reciproce pozitive.”⁹

Una dintre primele direcții de cercetare care au încercat să cuantifice influența relației organizație-public a examinat percepțiile consumatorilor asupra relației organizație-public, din punctul de vedere al încrederii, deschiderii, implicării, investirii în relație și angajamentului.

Definim în continuare aceste dimensiuni pe scurt:

⁴ Conf. Univ. Dr. Cristina Coman. “Constructe teoretice folosite în relațiile publice. Partea a II-a”, disponibil la <http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html>, accesat în 10.06.2011.

⁵ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999, pp. 157-170.

⁶ Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

⁷ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix,” *Communications Research Reports* 15, 1998, pp. 198-208, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

⁸ John A. Ledingham, Stephen D. Bruning, “Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship,” *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

⁹ *Ibidem*, p. 62.

- **Încrederea** înseamnă că membrii relației pot conta pe susținere reciprocă.
- **Deschiderea** se referă la transparență în comunicarea dintre organizație și publicurile sale.
- **Implicarea** descrie gradul în care partenerii își promovează reciproc atingerea intereselor.
- **Investirea în relație** se referă la dispoziția părților de a aloca timp, energie și alte resurse în direcția dezvoltării relației.
- **Angajamentul** înseamnă motivația părților de a menține relația la anumiți parametri funcționali.

Ledingham și Bruning au demonstrat că perceperea favorabilă a acestor dimensiuni este asociată cu atitudini pozitive și loialitate față de organizație¹⁰.

Linda Childers Hon și James E. Grunig,¹¹ au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relațiilor de lungă durată ale organizațiilor cu publicurile lor țintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe șase elemente sau componente foarte precise ale relațiilor.

Acestea sunt:

- **Controlul reciproc** - măsura în care părțile sunt de acord cu privire la cine este îndreptățit de a influența cealaltă parte. Deși un oarecare dezechilibru este normal, relațiile stabile necesită ca atât organizațiile cât și publicurile să aibă un oarecare control asupra celeilalte părți.

- **Încrederea** - gradul de încredere și dorința de deschidere a unei părți către cealaltă. Încrederea are trei dimensiuni: *integritatea*-convingerea că o organizație este corectă și justă; *dependabilitatea*-convingerea că o organizație va face ceea ce spune că va face; *competența*-convingerea că o organizație are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

- **Stafisfăcția** - măsura în care fiecare parte se simte favorabilă față de cealaltă datorită faptului că așteptările pozitive cu privire la relație sunt întărite. O relație satisfăcătoare este aceea în care beneficiile depășesc costurile.

- **Angajamentul** - măsura în care fiecare parte crede și simte că relația merită consumul de energie pentru a fi menținută și promovată. Două dimensiuni ale angajamentului sunt angajamentul de continuitate, care se referă la o anumită linie de acțiune, și angajamentul afectiv, care ține de orientarea emoțională.

- **Relația de schimb** - într-o relație de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de așteptat să facă asta în viitor.

- **Relația mutuală** - într-o relație mutuală ambele părți aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar și atunci când nu au beneficii în schimb. Pentru majoritatea activităților de relații publice dezvoltarea relațiilor mutuale cu publicurile cheie este mult mai importantă decât dezvoltarea relațiilor de schimb.

¹⁰ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale,” în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, pp. 157-170.

¹¹ Linda Childers Hon și James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 3.

În continuare am investigat, din punct de vedere empiric, percepția publicurilor asupra unei organizații și modul în care calitatea relației angajat-organizație și angajat-public influențează calitatea relațiilor dintre organizație și public, pe baza studiului de caz realizat în Primăria Cluj-Napoca.

Am recrutat patru grupuri majore de participanți pentru studiu: angajați din conducerea Primăriei Cluj-Napoca, angajați din biroul de relații publice¹² din cadrul Primăriei, angajați din afara biroului de relații publice și cetățeni ai orașului Cluj-Napoca.

În selecția participanților la studiu am folosit ceea ce se numește strategie de construire teoretică a eșantionului. Lindlof și Taylor susțin că atunci când un proiect de cercetare este condus de concepte teoretice, participanții pot fi selectați în conformitate cu constructele cheie utilizate.¹³

Aceste interviuri au fost utilizate în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și organizație-public. Interviurile au fost aplicate în perioada aprilie-iunie 2011.

În acest sens, au fost formulate patru ghiduri principale de interviu diferite, dar care conțin și întrebări comune.

Tabel - Participanții la interviurile semi-structurate

Participanți	Număr
Angajați non-PR	15
Angajați PR	5
Angajați din conducere (top management)	3
Cetățeni	18
<i>Total</i>	<i>41</i>

Angajații non-PR sunt din cadrul următoarelor departamente și servicii: Serviciul Centru de Informare pentru Cetățeni, Serviciul Relații Comunitare și Turism, Biroul Evenimente Publice. Am ales să interviuăm angajații din cele trei departamente pentru că aceștia sunt în contact direct cu cetățenii.

Angajații PR sunt din cadrul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism și din cadrul Biroului Mass-Media.

În categoria angajaților din conducere au fost incluși trei directori de departamente.

Precizăm ca nu este stabilită o anumită limită pentru un număr ideal de intervievați în cercetarea calitativă. În general, cercetătorii din acest domeniu sugerează că, atunci când interviurile ne furnizează aceleași informații, în mod repetat, nu mai este nevoie să continuăm interviurile.

Cetățenii participanți la interviu au fost selectați prin metoda „bulgărelui de zăpadă.” Această metodă presupune identificarea unei persoane care îndeplinește criteriile de includere în studiu. Această persoană este rugată apoi să recomande alte persoane care îndeplinesc

¹² În categoria angajaților de relații publice i-am inclus și pe cei din biroul mass-media, pentru că, deși formal sunt două birouri distincte, ca mod de lucru și atribuții reprezintă de fapt un tot unitar.

¹³ T. Lindlof, B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 65.

criteriile cerute.¹⁴ În cazul studiului nostru criteriile de selecție au fost acestea: să fie cetățeni ai Clujului și să fi avut contacte cu Primăria. Utilizând această metodă de selecție am realizat 18 interviuri.

Cel mai scurt interviu, din totalul interviurilor realizate, a durat 14 minute, iar cel mai lung 78 de minute. Durata medie a unui interviu a fost de 41.56 minute și durata totală a interviurilor a fost 28.4 ore.

În cercetarea noastră am folosit interviul semi-structurat, cu un ghid de interviu construit pe baza unor concepte din literatura de specialitate.

Setul inițial de întrebări din cele patru ghiduri de interviu se referă la chestiuni generale. Au fost incluse întrebări despre poziția din organizație, despre responsabilitățile pe care le au respondenții în cadrul organizației și despre durata colaborării cu organizația.

Temele abordate în interviuri au fost următoarele: Relațiile publice, Climatul organizațional, Teoria managementului relațional, Sinergia între relațiile interne și externe.

Această parte a lucrării și-a propus să analizeze părerile angajaților din Primăria Cluj-Napoca și cetățenilor din orașul Cluj-Napoca asupra modulului în care calitatea relației angajat-organizație și angajat-public influențează calitatea relațiilor dintre organizație și public.

O primă concluzie rezultată în urma analizării interviurilor este aceea că relațiile publice din cadrul instituției sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcția de relații publice este divizată în două departamente, Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deși specialiștii din domeniul relațiilor publice argumentează în favoarea integrării funcției de relații publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obțină o prezență puternică în structura verticală a organizației. Reprezentanții celor două departamente afirmă, însă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei. Am constatat, de altfel, utilizarea de modele simetrice de comunicare, atât în comunicare dintre departamente, cât și în comunicarea cu publicurile externe.

Activitățile de relații publice sunt văzute, de către angajați, ca având un rol major în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe și un rol mai puțin important pentru construirea relațiilor din interiorul organizație.

Relații publice nu sunt percepute ca având un rol de mediere în gestionarea internă a informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați. Cei din conducerea organizației stabilesc întâlniri directe cu șefii de departamente, pentru a explica anumite situații, ca apoi, aceștia să le comunice angajaților din subordine.

Răspunsurile primite la secțiunea referitoare la sistemul de comunicare internă ne îndreptătesc să afirmăm că angajați din Primărie nu întâmpină probleme în a-și exprima eventualele nemulțumiri, acest lucru reprezentând, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne. Am aflat, deasemenea, că există o preferință a angajaților pentru comunicare directă, interpersonală și nu a comunicării mediate cu privire la informații și probleme organizatorice.

¹⁴<http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampron.php>, accesat în 11.08.2011

Angajați susțin că pot să-și exprime problemele către șefii direcți. Am reținut comentarii de tipul: „*nu mă pot gândi la vreo situație în care să nu pot să-mi exprim problemele.*” Tocmai acest gen de afirmații ne determină să credem că sistemul de comunicare internă, din cadrul Primăriei, este unul simetric, această constatare fiind în acord cu ceea ce spune literatura de specialitate din domeniul comunicării și relațiilor publice, despre importanța comunicării interpersonale în dezvoltarea unui sistem de comunicare simetrică în organizații.

Cercetarea noastră a evidențiat, deasemenea, existența unui climat intern favorabil construcției de relații pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajații Primăriei, care încurajează construirea unei relații pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare și climatul pozitiv din interiorul organizației.

Managementul organizației are un impact foarte mare asupra percepțiilor angajaților asupra organizației. Foarte mulți dintre respondenți au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

Tot legat de climatul organizațional am constatat, însă, că există puține practici organizaționale de recompensare a angajaților, respondenții făcând referire doar la recompensa pentru angajatul lunii.

În ceea ce privește relațiile organizație-public putem afirma că Primăria și cetățenii au avut percepții similare asupra calității relației dintre ei. Ambele părți au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei. Ambele părți adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase.

Putem spune că, pentru participanții la acest studiu, o relație reciproc avantajoasă este una în care obiectivele și așteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Una dintre temele majore abordate în interviuri a fost aceea a sinergiei dintre relațiile interne și externe din cadrul Primăriei, iar în cadrul acestei teme un punct important a fost legat de identificarea existenței unui anumit tip de angajament organizațional al celor din Primărie față de organizație.

Teoriile din domeniul managementului organizațional argumentează că angajații cu un puternic angajament afectiv tind să-și asume obiectivele și misiunile organizației, sunt dispuși să depună efort suplimentar în munca lor și vor să rămână în organizație pe termen lung. Este și cazul angajaților intervievați de noi.

Toți angajați intervievați sunt convinși că modul în care interacționează cu cetățenii este influențat de calitatea relației dintre ei și organizație. Aceștia cred, de asemenea, că această calitate a relației dintre ei și Primărie este proiectată în interacțiunile lor cu cetățenii.

Concluzia majoră rezultată în urma analizei interviurilor cu angajații Primăriei și cu cetățenii este că relația pe care cetățenii o au cu angajații organizației reprezintă un reper important pentru modul în care cetățenii evaluează organizația în ansamblul ei. Deasemenea putem confirma că cetățenii care au interacțiuni pozitive cu angajații dezvoltă o relație constructivă cu acești angajați și au o perspectivă pozitivă asupra organizației.

Bibliografie:

- Allen, N., J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996.
- Broom, Glen M., Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, no. 9, 1997.
- David, George. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003.
- Dozier, David M., Larissa Grunig, James Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995.
- Ehling, William P. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization” în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Falconi, T. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010.
- Ferguson, Mary A. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984.
- Hon, Linda Childers, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999.
- Ledingham, John A., Bruning Stephen D. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999.
- Ledingham, John A., Bruning, Stephen D. „Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix,” *Communications Research Reports 15*, 1998.
- Ledingham, John A., Bruning, Stephen D. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, 1998.
- Lindlof, T., B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- Wilcox, Dennis, Glen Cameron, Phillip Ault, Warren Agee. *Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009.