

Universitatea Babeș-Bolyai
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Masterat Relații Publice IFR
Anul universitar 2016-2017
Semestrul 2

Managementul strategic al sistemelor de comunicare

Prof.univ.dr. Ioan Hosu

Cluj-Napoca

2017

I. Informații generale

• Date de identificare a cursului

Date de contact ale titularului de curs:

Nume: Ioan Hosu
Birou: str. G-ral T. Moșoiu, nr.71, catedra
Telefon: 0264-431505
Fax: 0264-406054
E-mail: hosu@fspac.ro

Date de identificare curs și contact tutori:

Numele cursului: Management strategic al sistemelor de comunicare
Codul cursului: MRP1101
Nr credite. 6
Anul I, Semestrul II
Tipul cursului: obligatoriu

• Descrierea cursului

Cursul își propune dobândirea de cunoștințe și formarea de deprinderi în cercetarea și planificarea strategică din domeniul relațiilor publice. Cunoștințele și deprinderile formate în cadrul acestei discipline reprezintă scheletul pentru orice demers de planificare, analiză și evaluare din spațiul comunicării. În acest sens sunt prezentate cadrele de aplicare a metodologiilor și tehnicilor de cercetare și elaborarea a planurilor strategice din spațiul comunicational. Cursul își propune dezvoltarea gândirii critice și analitice, capacitatea de a realiza cercetări și planuri de comunicare strategică pentru sistemele de comunicare și relații publice.

• Organizarea temelor

Cursul propune abordarea următoarelor teme:

Strategia de comunicare și relații publice

Etapile constitutive ale planului strategic

Relațiile publice comunitare – aspecte strategice

Problematika dezvoltării și sistemele de relații instituționale

Strategii le comunităților locale - Studiu de caz

Resurse strategice: rețea, cooperare și parteneriat

Rețele strategice – implicații comunicaționale

Instituții publice și sisteme de relații publice

Procesele de planificare participativă

Formatul și tipul activităților implicate de curs

Cursul se bazează în principal pe activitățile conținute în prezentul curs, existând însă și teme și proiecte individuale pentru perioadele dintre întâlnirile pentru predare. Aceste teme, cerințele și evaluarea lor sunt descrise în calendarul cursului.

Materiale bibliografice obligatorii

- Brillhart, John K., Gloria J. Galanes, *Effective group Discussion – eight edition*, Brown and Benchmark, 1995
- Butler, Richard. *Designing organizations – a decision-making perspective*, Routledge, New York, 1991
- Cismaru, Diana-Maria, *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București, 2008
- Dâncu, Vasile. *Comunicarea in managementul instituțional*, Ed. Gewalt, Cluj-Napoca, 2000
- Giddens, Anthony. *Sociologie*, All, București, 2001
- Goodall, Lloyd. *Small group communication in organizations*, Wm.C. Brown Publisher, 1990
- Heath, L. Robert (ed.), *Encyclopedia of public relations*, Sage Publications, 2005
- Heilbrunn, B., *Logo-ul*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002
- Hoffman, Oscar, *Sociologia organizațiilor*, Ed. Economica, București, 2004
- Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*, traducere de Gabriela Ochiană, Ed. Economică, 1996.

- Iacob, Dumitru, Cismaru Ana-Maria, *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizației*, Ed. Comunicare.ro , București, 2002
- Johns, Gary. *Comportament Organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, traducere de Ioan Ursachi, Ed. Economică, București, 1998
- Newsom, D., Van Slyke Turk, J., Krukenberg, D., *Totul despre relații publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003
- Preda, Marian. *Comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2006
- Ștefan Stanciu și Mihaela Alexandra Ionescu. *Cultură și comportament organizațional*, București, comunicare.ro, 2005
- Turner, Barry A. (editor), *Organizațional Symbolism*, Walter de Gruyter, New York, 1990
- Van Cuilenburg J.J., Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Humanitas, București, 2004
- Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, București, 1999
- W. Richard Scott. *Instituții și organizații*, Iași: Polirom, 2004

Materiale și instrumente necesare pentru curs

Pentru participarea la nivel optim la curs este necesar doar accesul la un calculator dotat cu CD-ROM și de software-ul Adobe Acrobat Reader, disponibil gratuit pe internet. Pentru comanda de cărți la edituri și pentru accesarea unor articole, studii, cercetări este necesară și o conexiune la internet.

Calendarul cursului

În cadrul cursului sunt prevăzute două întâlniri, de tip prelegere:

Întâlnirea I - teme propuse

Strategia de comunicare și relații publice

Etapetele constitutive ale strategiei de comunicare

Relațiile publice comunitare – aspecte strategice

Problematika dezvoltării și sistemele de relații instituționale

Sarcini aferente grupului tematic 1 prima întâlniri:

Se solicită elaborarea unui material de sinteză care să prezinte principalele coordonate ale unei strategii de relații publice. Se vor preciza aspectele strategice sub aspect managerial comunicațional al resurselor umane etc..

Se va puncta respectarea regulilor de elaborare a planului strategic prezentat la curs. De asemenea, se va puncta măsura în care planul strategic acoperă dimensiunile și problematica relațiilor publice.

Tema va fi trimisă pe e-mail, în format .doc pe adresa **crp.ubb@gmail.com**, până la data examenului din sesiune. Se vor accepta doar fișiere în care apare numele studentului și doar cu terminația .doc. Exemplu: liviu pop.doc, diana muresan.doc.

Întâlnirea II - teme propuse

Resurse strategice: rețea, cooperare și parteneriat

Rețele strategice – implicații comunicaționale

Instituții publice și sisteme de relații publice

Procesele de planificare participativă

Sarcini aferente tematicii numărul 2:

Se cere redactarea unui studiu de caz care să includă: analiza unei strategii de relații publice, și propunerea unui plan strategic de relații publice. Planul trebuie să conțină prezentarea problemei de cercetat, a obiectivelor strategice, menționarea unor studii relevante etc. Se vor menționa clar modalitățile de analiză utilizate.

Tema va fi trimisă pe e-mail, în format .doc pe adresa **crp.ubb@gmail.com**, până la data examenului din sesiune. Se vor accepta doar fișiere în care apare numele studentului și doar cu terminația .doc. Exemplu: liviu popescu.doc, diana muresan.doc.

Cele două teme (1 și 2) vor fi trimise într-un singur document, împărțit în două secțiuni.

Ultima întâlnire din calendar o constituie examenul scris din sesiunea aferentă semestrului II.

• Politica de evaluare și notare

Nota finală va fi compusă din următoarele puncte:

50% - nota obținută la examenul scris. Subiectele vor fi din tematica syllabusului și a bibliografiei obligatorii. Se vor puncta concepția, capacitatea de sinteză, exprimarea în scris, demonstrarea cunoașterii syllabusului.

50 % - nota obținută în urma realizării sarcinilor la aferente prezentărilor tematice. Intarzierile sau nerealizarea sarcinilor aduce cu sine penalizări sau pierderea punctajului alocat evaluării.

Contestațiile pentru toate cele trei metode de evaluare se pot face personal în termen de 48 de ore de la afișarea rezultatelor finale.

Elemente de deontologie academică

Sub nicio formă nu se va accepta plagiatul, adică preluarea unor idei sau texte de la alți autori fără a se preciza sursa și fără semnele citării. Pentru evitarea plagiatului neintenționat, în special din surse online, recomandăm citirea materialului într-o zi și repovestirea lui în scris într-o altă zi. Astfel, se vor păstra ideile citite, dar exprimările, sinteza și analiza vor fi proprii. În cazul încălcării acestei reguli se va aplica regulamentul în vigoare al universității, regulament ce merge până la exmatriculare pentru astfel de situații.

• Studenți cu dizabilități

Facultatea asigură accesul în sălile sale al persoanelor cu handicap locomotor. De asemenea, persoanele cu deficiențe de vedere pot fi însoțite de către o altă persoană, iar la examen acestea pot scrie după dictare pe baza celor spuse de studentul în cauză.

• Strategii de studiu recomandate

Recomandăm ca pe măsură ce fiecare concept nou din materia cursului este studiat, să se facă unele exerciții practice pe marginea acestuia, pentru ca astfel acesta să fie înțeles pe deplin. Astfel de exerciții se regăsesc și în acest îndrumar.

Autoevaluare: la finalul fiecărui modul au fost propuse o serie de întrebări de verificare la care studenții trebuie să răspundă pentru a se autoevalua în atingerea obiectivelor modulului.

II. Suportul de curs propriu-zis

Modulul I, corespunzător primei întâlniri

Scopul și obiectivele

- Însușirea cunoștințelor de bază în domeniul planificării și managementului comunicațional
- Formarea unui limbaj de specialitate
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Întâlnirea I - teme propuse

Strategia de comunicare și relații publice

Etapete constitutive ale strategiei de comunicare

Relațiile publice comunitare – aspecte strategice

Problematika dezvoltării și sistemele de relații instituționale

Strategii le comunităților locale - Studiu de caz

Autoevaluare: la finalul acestui prim modul au fost propuse o serie de întrebări de verificare la care studenți trebuie să răspundă pentru a se autoevalua în atingerea obiectivelor modulului.

Teme

Strategia de comunicare și relații publice

Scopul și obiectivele

- Însușirea celor mai importante accepțiuni privind strategiile de relații publice
- Formarea unui limbaj de specialitate
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Cuvinte cheie: strategii reactive, proactive, etapele planificării strategice

În încercările de definire a sistemelor de relații publice apar diferite expresii care doresc să plaseze activitățile de relații publice cât mai aproape de zona managementului și marketingului. Plecând de la aceste considerații de natură teoretică putem sublinia ideea că cercetarea, analiza și planificarea corectă reprezintă elemente constitutive ale eficacității în activitatea de comunicare și relații publice.

Așadar, eforturile de cunoaștere a publicurilor țintă, nevoia de evaluare a modului în care este percepută organizație, încrederea în produsele sau serviciile oferite completează eforturilor de comunicare cu publicurile prioritare ale organizației.

Fie ca vorbim de plan de comunicare sau de strategie de comunicare, important este să vedem structura și modul în care reușim să dăm formă și conținut acestor demersuri.

Procesul de elaborare a strategiei de comunicare este similar cu orice demers de planificare strategică. Specificul în acest caz este dat de finalitatea **strategiei/planului de comunicare:**

(i) formarea sau gestionarea imaginii unei organizații (strategii *proactive*)

(ii) rezolvarea unor situații problematice în plan comunicațional sau al imaginii (strategii *reactive*).

Indiferent de ipostaza la care facem referire, strategiile de comunicare sunt subordonare concepțiilor strategice generale ale organizației, rolul comunicării fiind acela de a facilita atingerea obiectivelor generale ale organizației (Hosu, 2008).

Etapele constitutive ale strategiei de comunicare

1. Etapa **de analiză și cercetare**

2. Etapa **concepției strategice**

3. Etapa de **implementare** a strategiei de comunicare și relații publice

4. Etapa **monitorizării și evaluării** strategiei/planului de comunicare și relații publice

1. Etapa analiză - cercetare: această secvență reprezintă primul pas în demersul de planificare strategică a comunicării în plan intern și extern.

Calitatea și viabilitatea strategiei de comunicare este determinată de valoarea informațiilor și analizelor realizate în aceasta etapa (aici își găsește o bună aplicație formula *GI (garbage in) = GO (garbage out)*).

Cu alte cuvinte: deciziile strategice trebuie să se bazeze pe date corecte, actuale, culese și analizate apelând la metode și tehnici validate în domeniul comunicării și al relațiilor publice.

Orice improvizație/omisiune sau erorile din această etapă vor genera efecte negative considerabile.

Analiza și cercetarea presupun trei ipostaze distincte determinate de rolurile comunicaționale în care se manifestă organizația:

- *analiza acțiunilor de comunicare din trecut*: cu cine am comunicat (publicuri prioritare, localizarea lor, canale de comunicare utilizate, eficiența comunicării etc.); conținutul și efortul comunicării (ce, cât, cum, când, cine etc.).
- *analiza acțiunilor de comunicare și relații publice a organizațiilor cu care interacționăm* (ce face competiția în plan comunicațional, ce fac partenerii sau furnizorii, ce se întâmplă la nivel social, tendințe și curente, evoluții în planul comunicării de masă etc.)
- *analiza planului intern*: resurse, cunoștințe, cultura și practica organizațională etc.

2. Etapa concepției strategice: formularea unor obiective de comunicare și relații publice pentru organizație; secvența secundă în această etapă este reprezentată de configurarea strategiilor pentru atingerea obiectivelor propuse, strategiile vor include și setul de tactici, operațiuni și activități apte să conducă la atingerea obiectivelor stabilite.

3. Etapa implementării strategiei de comunicare și relații publice: Esențial pentru această etapă este modul în care sunt implementate măsurile și acțiunile propuse; o constantă pentru zona comunicării este dinamica ridicată a schimbărilor, atât în mediul intern cât și mediul extern. Acest fapt impune revizuirea strategiilor la noile contexte și realități comunicaționale, adaptarea permanentă a registrului comunicațional la schimbările apărute în peisajul public sau în cel organizațional.

4. Etapa monitorizării și evaluării strategiei/planului de comunicare și relații publice: rolul activităților aferente etapei este acela de a determina reușita sau eșecul proceselor de planificare strategică. Metodologiile utilizate în monitorizarea și evaluarea activităților din spectrul comunicațional trebuie să aibă la bază instrumente de colectare a datelor care asigura validitatea și fidelitatea măsurării.

Strategiile de comunicare și relații publice sunt elaborate pentru a oferi soluții la trei mari categorii de probleme:

- în prima categorie se grupează strategiile de comunicare menite să **creeze sau să mențină imaginea pozitivă** la nivel de organizație/firma/instituție;

- cea de a doua categorie grupează strategii de comunicare prin care se urmărește **corectarea deficitului de imagine** al organizației/firmei/instituției în relația cu publicurile sale;
- categoria a treia este reprezentată de strategiile de comunicare și relații publice proiectate în cadrul unor **programe sau proiecte specifice**, funcția principală a acestor strategii fiind aceea de comunica cu publicuri specifice.

Teme autoevaluare

Prezentati pe scurt rolul strategiilor de PR in contexte organizationale

Prezentati etapele procesului de elaborare a strategiei de PR

Relațiile publice comunitare – aspecte strategice

Scopul și obiectivele

- Însușirea celor mai importante accepțiuni privind relații publice comunitare
- Formarea unui limbaj de specialitate
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Cuvinte cheie: strategii de PR la nivel comunitar, sisteme de relații publice și marketing comunitar.

Dezbaterile politice, economice sau cele din spațiul mediatic abundă azi de termeni ce fac trimitere la concepte mult utilizate în domeniul relațiilor publice și al comunicării: opinie publică, spațiile organizaționale sau instituționale, strategii, parteneriat public-privat, dezvoltare, comunitate, responsabilitate socială corporativă etc. În cele ce urmează vom încerca să subliniem existența unei legături puternice între două concepte sau chiar fenomene centrale ale spațiului social actual; este vorba de sistemele de relații comunitare și problematica dezvoltării. Vom prezenta însă o parte din accepțiunile majore ale conceptului de dezvoltare și vom evidenția acele aspecte sau elemente care se regăsesc în inventarul teoretico-metodologic al expertului în relații publice. Vom introduce în economia lucrării o nouă sintagmă, aceea de *relații comunitare*, menită să elaboreze strategii de marketing comunitar care să contribuie la crearea de identități locale mai bine conturate sau la dorința de a valorifica sau de a produce resurse comunitare (identitate locală mai bine conturată,

participare ridicată, capital social, capital simbolic etc.). Așadar, vom încerca să prezentăm existența unor puncte comune între practicile dezvoltării locale sau comunitare și sistemele de relații publice comunitare (sisteme care pot conduce la: crearea de rețele comunitare, creșterea gradului de coeziune sau a nivelului de integrare, respectiv, participare).

Problematika dezvoltării nu poate fi privită simplist, în sensul că rezolvarea problemelor stagnării sau subdezvoltării economice la nivel local nu este cauzată de un singur factor, iar soluțiile la problema slabei performanțe economice nu rezidă doar în decizii politice sau administrative, făcând referire doar la indicatorii de natură economică. Concepțiile actuale asupra dezvoltării (aici ne referim la dezvoltarea comunităților locale) implică definiții extrem de diverse, dat fiind spectrul larg al ariei de intervenție la care trebuie să răspundă o strategie de dezvoltare locală. Dintre numeroasele provocări sau finalități ale demersurilor de dezvoltare locală menționăm:

- asigurarea unui climat investițional favorabil mediului de afaceri local;
- crearea unui cadru stimulativ pentru întreprinderi mici și mijlocii;
- sprijin pentru formarea de noi firme sau companii la nivel local;
- sprijin selectiv pentru anumite tipuri de afaceri;
- susținerea activităților economice cu potențial inovativ ridicat;
- atragere de investitori, din spațiul național sau internațional;
- investiții în infrastructura fizică;
- investiții în sistemele educaționale sau de formare profesională care pot susține dezvoltarea normală a pieței forței de muncă;
- crearea unor zone cu caracter special destinat regenerării procesului de dezvoltare economică locală;
- orientarea către grupurile dezavantajate din punct de vedere social și economic (Mireșan, Hosu, Săvulescu, 2002).

Pentru fiecare dintre finalitățile anterior menționate putem insera roluri, sarcini și funcții specifice expertului în relații comunitare, vizând în principal: concepția managerială a celor

care coordonează și implementează procesele de planificare strategică, gradul de deschidere sau transparența autorităților locale, nevoia de promovare în plan intern sau extern a valorilor comunității, stabilirea de cadre instituționale care să faciliteze realizarea de parteneriate intra- și extracomunitare etc.

Procesul dezvoltării economice locale are un corespondent direct într-o serie de indicatori în funcție de care suntem în măsură să apreciem creșterea standardului de viață pentru membrii unei comunități: nivelul veniturilor, acces la servicii medicale sau educație calitativ superioare, dotări infrastructurale de transport și comunicație etc. Alte două obiective secundare dau însă valoare acestei bunăstări în principal materiale: este vorba de două câștiguri de natură socială, anume încrederea în sine și libertatea de alegere a bunurilor și serviciilor rezultate în urma proceselor de dezvoltare economică locală. Problema alegerii și, respectiv, a încrederii în sine sunt elemente care conferă durabilitate procesului de dezvoltare economică. În acest caz, durabilitatea se referă la calitatea resursei umane - responsabilitate, angajament, capacitatea de adaptare, mobilitate. Toate aceste atribute pot fi dobândite doar în condițiile în care există o preocupare sau sunt elaborate strategii de relații publice comunitare care gestionează și cultivă aceste resurse non-financiare ale comunităților locale.

Dezvoltarea locală se referă în special la acele preocupări ale structurilor din administrația publică locală ce vizează îmbunătățirea permanentă a climatului investițional și de afaceri în vederea creșterii competitivității economiei locale, precum și a creșterii nivelului de trai pentru membrii comunității. Dezvoltarea comunitară plasează pe un loc secund capitalul financiar sau partea economică, primordiale pentru creșterea calității vieții fiind contribuțiile indirecte furnizate de creșterea capitalului social. Există o serie de elemente care fac totuși distincție între cele două concepte apropiate: dezvoltare comunitară și dezvoltare locală. În ambele construcții conceptuale sunt elemente comune dar și aspecte ce dau specificitate acestora. În ambele cazuri, este vorba de procese care au ca finalitate creșterea nivelului de trai al populației de pe un anumit spațiu de locuire. Având în vedere faptul că cele două abordări vizează în linii mari aceleași rezultate, uneori se întâmplă ca pe parcursul derulării diferitelor faze să apară și elemente comune. Însă dincolo de diferențele de natură conceptuală, există o serie de abordări empirice diferite, determinate în principal de trăsături locale sau de specificul local.

Teme autoevaluare: Va rugăm să prezentați trei argumente care să indice modalitățile prin care sistemele de relații publice pot contribui la eforturile de planificare și dezvoltare a comunităților locale.

Problematica dezvoltării și sistemele de relații instituționale

Scopul și obiectivele

- Însușirea celor mai importante accepțiuni privind relațiile instituționale
- Familiarizarea cu noțiuni și concepte specifice problematicii dezvoltării
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Cuvinte cheie: parteneriat public-privat, schimbare socială, dezvoltare, parteneriate instituționale

Concepțiile actuale privind dezvoltarea subliniază importanța proceselor de schimbare socială, cu urmări pozitive în spațiul socio-politic și economic, în sensul creării de avantaje economice. Schimbările la nivelul mentalității se materializează în adoptarea unui alt tip de atitudine care respinge autosuficiența sau acceptarea situației de individ asistat. Schimbarea sistemului de valori, raportarea diferită în funcție de performanța individuală sau a comunității pot fi atinse doar prin investiții la nivelul resurselor umane; mai exact, este vorba de investițiile în educație și în formarea profesională la standarde ridicate și adaptate la cerințele și dinamica pieței forței de muncă. Fiecare din aceste elemente solicită resurse financiare și logistice care pot fi furnizate de economiile locale ce funcționează eficient. Proiectele de dezvoltare locală înseamnă schimbare, iar schimbarea se poate traduce prin necunoscut, incertitudine, nou, renunțarea la ceea ce știm, iar, în final, învățarea de noi modele de acțiune. Față de toate aceste elemente pe care le aduce cu sine schimbarea, individul, grupul sau comunitatea locală opun rezistență, mai ales atunci când nimeni nu se gândește să explice modul în care lucrurile vor evolua sau modul în care se va schimba viața individului sau a comunității. Consultările publice, campaniile de informare publică, dezbaterile publice, instituirea unor canale de comunicare permanente care să asigure transparența agendei publice sunt doar câteva demersuri ce sunt la îndemâna specialistului în relații publice comunitare, angajat în proiecte majore de schimbare socială.

O primă remarcă ce se poate desprinde până în acest moment: dezvoltarea locală generează un lanț de procese cu implicații multisectoriale/multidimensionale (economic, politic, social și valorico-itudinal, atât la nivel individual, cât și la nivel instituțional). Este dificil de precizat care dintre următoarele dimensiuni reprezintă motorul dezvoltării: capitalul economic, capitalul social, sistemul de elaborare a politicilor publice privind dezvoltarea locală etc. Pentru fiecare din dimensiunile menționate găsim argumente teoretice care să demonstreze preeminența uneia sau alteia dintre dimensiunile vizate. Dezvoltarea economică locală, privită ca proces social, se desfășoară într-un anumit context spațio-temporal pentru care este dificil de găsit o cauză unică responsabilă pentru apariția și derularea cu succes a procesului în cauză.

O modalitate (anii '60 în Statele Unite ale Americii) prin care se dorea stimularea dezvoltării economice locale a fost aceea de a stimula realizarea parteneriatelor public-privat. Aceste parteneriate erau susținute din surse financiare federale și ele încurajau crearea unor comitete locale cărora municipalitățile le acordau o autonomie destul de largă în vederea revigorării economiei locale. În următoarele două decenii au fost continuate aceleași politici de atragere a resurselor financiare private în proiectele de dezvoltare economică locală. Restructurarea economică era gestionată de către instituții specializate, separate de autoritățile locale; de obicei, acestea funcționau în forma unor corporații non-profit. Cadrele organizaționale private care gestionau inițiativele de dezvoltare economică locală erau și sunt acceptate (aspect valabil în principal pentru spațiul american - grad de acceptanță ridicat din partea opiniei publice) într-o mai mare măsură în comparație cu inițiativele care veneau din partea sectorului public (Green, 2002: 397). Aceste exemple sunt ilustrări dintr-un spațiu socio-cultural și economic diferit de cel european. Desigur, elementele structurale pot fi diferite în cele două areale geoculturale, spațiul european și spațiul american; rămân însă aceleași forțe care pot influența dezvoltarea economică locală: parteneriatul public privat și politici publice menite să susțină sau să genereze dezvoltare locală. Cercetările privind dezvoltarea economică locală arată faptul că locul central al acestor analize este ocupat de relația dintre instituțiile politice și modul în care se elaborează politicile publice de dezvoltare economică locală.

Există mai multe modalități prin care autoritățile locale pot organiza activitățile care să conducă la revigorarea economiei locale, fiecare dintre aceste demersuri prezentând riscuri sau posibile blocaje. Posibilitatea centralizării demersurilor privind dezvoltarea economică locală la nivelul primăriilor (poate fi vorba de o funcție care să fie înființată în subordonarea directă a primarului sau de înființarea funcției de „manager al orașului”), subordonarea sau

controlul primarului înseamnă sau poate însemna politizarea excesivă a activităților privind dezvoltarea economică locală. O altă formulă ar putea fi aceea în care se creează o structură instituțională independentă, responsabilă cu dezvoltarea economică locală. Avantajele acestei formule ar consta în: grad ridicat de specializare în domeniul dezvoltării, coordonare mai bună cu programe sau activități ce susțin dezvoltarea economică locală (amenajare urbană, construcția de locuințe, infrastructură etc.), o vizibilitate publică mai bună și un control mai bun al cetățenilor privind activitatea acestei instituții. Principalul dezavantaj ar fi acela legat de alocarea de resurse pentru funcționare. În ambele cazuri, formulele instituționale prin care se alocă responsabilități unor departamente din cadrul administrației publice locale prezintă riscul de a se birocratiza, de a reacționa lent la provocările lansate de piață și, nu în ultimul rând, de a subordona obiectivele dezvoltării economice locale unor comandamente de natură politică. Am menționat această nouă funcție de manager al orașului, în acest fel dorind să subliniem faptul că această nouă structură poate și trebuie să includă în fișa postului responsabilități ce țin de sistemele de relații publice comunitare. O bună relaționare cu publicul intern și cu publicul extern poate avea drept consecință imediată următoarele (Barr, 2005):

- cunoașterea și tratarea adecvată a relațiilor cu diferite publicuri din comunitate conduce la creșterea nivelului de coeziune, participare, încredere (este vorba de capital social: sistem de norme și valori ce promovează cooperarea ca bază a bunăstării la nivel individual sau social);
- studierea și planificarea rațională a sistemului de relații cu publicurile externe conduce la crearea unor premise favorabile investițiilor în comunitate.

O altă formulă ce poate fi adoptată de către autoritățile locale ar putea fi aceea a alocării acestor responsabilități unor organizații / instituții locale care sunt specializate în dezvoltare locală (parcuri tehnologice, incubatoare de afaceri, zone cu statut special etc.). Câștigurile rezultate în urma adoptării acestor formule sunt:

- profesionalizarea demersurilor privind dezvoltarea locală, implicit componenta de relații publice sau comunicare publică;
- posibilitatea de a atrage surse private de finanțare în cadrul unor proiecte derulate în comun cu autoritățile locale (de exemplu, prin crearea sau promovarea unor mărci locale).

Principala critică adusă acestui model este că indivizii sau grupurile responsabile de acest demers acționează mai degrabă în interesul oamenilor de afaceri și mai puțin în interesul publicului larg, al cetățenilor. În acest caz, există riscul major ca aceste structuri să nu capitalizeze încrederea cetățenilor într-o societate care a fost și încă mai este obișnuită să vadă în instituțiile publice, locale sau centrale gestionarele bunăstării publice sau a drumului spre bunăstare. Această temere a cetățeanului poate fi justificată atâta timp cât există cote ridicate ale practicilor asociate cu corupția, nivele scăzute sau chiar inexistența transparenței decizionale. Cert este că, în ceea ce privește domeniul dezvoltării economice locale, se impune stabilirea de legături puternice între autoritățile publice și sectorul privat. În acele cazuri de succes, la care face referire literatura de specialitate, am asistat la instituționalizarea formelor de colaborare între sectorul public și cel privat. Formulele instituționale rezultate au permis profesionalizarea viitoarelor demersuri de dezvoltare economică locală, au beneficiat de autonomie privind modalitățile de acțiune, au furnizat în permanență sprijin pentru procesul de elaborare a politicilor locale în domeniul dezvoltării (strategii de dezvoltare locală) și au fost în permanență sub un control care să asigure transparența și corectitudinea acțiunilor desfășurate.

Strategii ale comunităților locale - Studiu de caz

O mai bună circumscriere a conceptului de dezvoltare economică locală ar putea rezulta și dacă am încerca să răspundem unor întrebări (de altfel clasice în literatura de specialitate din spațiul socio-uman): care sunt instrumentele cele mai potrivite pentru atingerea unor stadii superioare în plan economic și social, care sunt obstacolele pentru atingerea acestor deziderate și, în final, care sunt așteptările principalelor părți interesate (Green, 2002: 394). Un posibil răspuns la aceste întrebări îl constituie elaborarea strategiilor de dezvoltare economică locală. O scurtă trecere în revistă a unor strategii de dezvoltare locală a relevat faptul că în toate aceste strategii sunt componente importante de comunicare și relații publice, componente indispensabile demersului de programare și planificare locală (componentele de imagine, credibilitate, vizibilitate, atractivitate etc.).

În contextul unei competiții economice globale, comunitățile locale au devenit conștiente de faptul că bunăstarea acestora se bazează pe strategii de dezvoltare ce implică multiple fațete, ce implică ideea de relație, încredere, angajament și cooperare (Warner, 2000):

- i) solicită angajament și investiții pe termen lung;
- ii) solicită realizarea a numeroase parteneriate (cu sectorul de afaceri, lideri ai comunității, cu grupuri sau publicuri interesate, dintre cele mai diverse);
- iii) presupune derularea a numeroase activități dezvoltate în cadrul unei concepții manageriale adaptate competiției globale;
- iv) gândire și viziune strategică pe termen lung.

Enumerarea de mai sus accentuează de fapt importanța unor elemente ce ocupă poziții centrale în domeniul sistemelor de relații publice: angajament, deschidere a unor relații de încredere, relații de parteneriat.

Dezvoltarea economică locală reprezintă, definind în cel mai simplu mod, efortul comunității de a atrage și reține în comunitate investiții și afaceri noi. Acest efort presupune existența unor mecanisme care să susțină creșterea sau întărirea sectorului economic la nivel local. Dincolo de mecanismele de natură financiar-economică, atragerea de investitori presupune și sisteme de relaționare care să stimuleze cooperarea, să cultive încrederea părților (în acest caz, nu este vorba doar de relații reciproc avantajoase din punct de vedere financiar, ci trebuie să avem în vedere un alt aspect frecvent invocat de către responsabilii de relații publice ai marilor companii: dimensiunea responsabilității sociale corporative.

Planificarea strategică este activitatea cheie a procesului dezvoltării locale; acest lucru rezultă atât din teoria cât și din practica dezvoltării economice locale: „Planificarea strategică este definită ca proces sistematic de conducere a organizației, de stabilire a relațiilor viitoare cu mediul extern, precum și identificarea cerințelor părților interesate din afara organizației [...] procesul de planificare strategică include formularea unei strategii, analiza punctelor tari și a punctelor slabe, identificarea tuturor părților interesate, implementarea acțiunilor strategice precum și clarificarea aspectelor legate de management.” (Berry și Wechler, 1995: 195)

În definiția de mai sus putem remarca importanța pe care o are termenul de *relație* atunci când vorbim de acele demersuri strategice menite să conducă la bunăstarea comunității.

Provocările cu care se confruntă autoritățile locale în cadrul procesului de planificare strategică sau în general a proceselor de luare a deciziei sunt, în opinia unora, legate doar de respectarea reglementărilor legale. Această concepție este mai mult decât perimată dacă nu vom lua în calcul faptul că în spațiile comunitare de azi se regăsesc o multitudine de publicuri cu interese extrem de diferite sau că aceste publicuri au posibilitatea de a influența procesele de luare a deciziilor (Olson, 1982). La aceste noi situații din spațiul social mai putem adăuga faptul că guvernările locale performante recurg în mod curent la consultări și dezbateri publice pe teme de interes general sau de interes pentru o anumită categorie de public. În acest moment mai putem adăuga un element care susține nevoia de a include relațiile publice în procesele de planificare strategică sau în procesele de luare a deciziilor: monitorizarea permanentă a performanțelor liderilor comunității sau a instituțiilor publice de către media locală sau de către societatea civilă.

Alături de planificare strategică, dimensiunea managerială, ca parte a procesului de dezvoltare locală, reprezintă un factor cheie care conduce la realizarea sau la ratarea obiectivelor de dezvoltare economică locală. Componenta de management din cadrul acestui proces va asigura instituționalizarea întregului demers, încercând să evite pe cât posibil orice discontinuitate, fragmentare sau conflict între părțile implicate. Discontinuitățile pot fi rezultatul unor politici publice inconsistente și inconsecvente, raporturi inegale între parteneri (comunicare și informare deficitară cu unele din părțile interesate). Leadershipul și comunicarea potențiază, mobilizează întreg ansamblul uman prezent în procesul de planificare, contribuind la o bună coordonare a efortului de implementare a viziunii strategice.

Documentul strategic (strategia de dezvoltare) ce rezultă în urma consultării și participării părților interesate trebuie să furnizeze viziunea asupra dezvoltării locale, scopurile, obiectivele, programele, proiectele și modalitatea de implementare cu succes a modelului strategic elaborat pentru comunitate și împreună cu aceasta.

Finalitatea oricărui demers pentru dezvoltarea economică locală este creșterea competitivității economiei locale pe baza unei strategii de dezvoltare economică locală. Procesul de elaborare a strategiei presupune participarea unor specialiști din domenii destul de variate: economie, marketing, administrație, planificare urbană etc. Această diversitate mare a câmpurilor profesionale implicate în procesul de elaborare a strategiei poate genera probleme în stabilirea priorităților privind dezvoltarea locală (McGowan, 1998). Acest neajuns este totuși unul minor; există însă probleme și bariere majore ce pot interveni atât în faza de

elaborare, cât și în cea de implementare: neîncrederea indivizilor în instituțiile publice (de exemplu, generată de corupție); subordonarea de către elementul politic (aleșii locali) a proceselor de planificare strategică; lipsa resurselor de co-finanțare din bugete locale; persistența mentalității de „asistat” în cazul multor comunități, lipsa unui corp profesional care să gestioneze procesele de dezvoltare economică locală. Soluțiile aduse de expertul RPC (relații publice comunitare) vin să reducă problemele care apar pe parcursul elaborării strategiei și apoi să reducă riscurile ce pot să apară pe parcursul implementării acestor strategii.

Sistemele de relații publice comunitare sunt și trebuie privite ca funcții ale managementului public; mai mult, credem că relațiile publice pun bazele unor modele de dezvoltare comunitară sau locală stabile și durabile. Durabilitatea socială se realizează utilizând modele de acțiune din sistemul relațiilor publice comunitare menite să creeze un climat favorabil dezvoltării comunităților locale prin cultivarea de: încredere și participare (din partea individului) și transparență și responsabilitate din partea instituțiilor.

Intrebari auto-evaluare

- Vă rugăm să dați o scurtă definiție a strategiei de relații publice.
- Prezentați principalele etape procesului de realizare a unei strategii de relații publice.
- În ce constă specificul relațiilor publice comunitare?
- Precizați care sunt elementele necesare unei bune relaționări cu publicurile țintă.

Modulul II, corespunzător celei de a doua întâlniri

Scopul și obiectivele

- Însușirea cunoștințelor de bază în domeniul metodelor de cercetare în spațiul comunicării
- Formarea unui limbaj de specialitate

- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Teme abordate

Resurse strategice: rețea, cooperare și parteneriat

Rețele strategice – implicații comunicaționale

Instituții publice și sisteme de relații publice

Procesele de planificare participativă

Conținutul informațional detaliat

Tema: *Resurse strategice: rețea, cooperare și parteneriat*

Scopul și obiectivele

- Familiarizarea cu noțiuni cheie din domeniul analizei și planificării strategice
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

Cuvinte cheie: realități de parteneriat, tipuri și forme de parteneriat, parteneriat intra și inter-sectorial

Cooperarea și parteneriatul între diferiți actori instituționali din interiorul sau exteriorul comunității reprezintă unul din factorii determinanți pentru succesul proceselor de evoluție planificată a comunității. Pentru comunitățile rurale, un rol aparte în cadrul acestor procese îl are administrația publică locală. Implicarea autorităților presupune participarea acestora atât în faza de elaborare cât și în cea de implementare a inițiativelor de dezvoltare locală. Modalitățile de analiză și planificare sunt fundamentate de metode din spațiul sociologiei sau al economiei. Aceste influențe se regăsesc atât la nivel conceptual, cât și la nivel practic. Analiza cazurilor de succes a demonstrat faptul că pentru unele comunități a putut fi stabilită o corelație între succesul economic (locuri de muncă și venituri mai mari) și anumite atribute ale comunității (de exemplu, capital social, atribute determinate cu metode și instrumente sociologice) (McDowell, 1999: 109). Există la nivelul comunității anumite condiții care ne pot ajuta să identificăm comunitățile ce vor reuși sau comunitățile care vor eșua în

demersurile de dezvoltare. Fie că este vorba de clarificări de natură conceptuală, fie că este vorba de inițiative practice, este necesară o bună cunoaștere a comunității sub următoarele aspecte: populația, forțele de muncă, factorii comunitari sau procesele comunitare, factorii de natură fizico-geografică.

Parteneriatele reprezintă pentru cele mai multe dintre inițiativele de dezvoltare comunitară elemente ce contribuie la atingerea obiectivelor stabilite pentru dezvoltarea comunității. Definiția termenului de parteneriat, dintr-o perspectivă mai largă, ar fi: *modalitatea, formală sau informală, prin care două sau mai multe părți decid să acționeze împreună pentru atingerea unui scop comun*. Atingerea scopului comun este rezultatul unui set de activități derulate în cadrul unei perioade de timp, în conformitate cu un plan inițial. Există diferențe între conceptul de colaborare și cel de parteneriat, deși din punct de vedere semantic, diferențele sunt greu de sesizat. Aspectele ce diferențiază cele două concepte sunt date de aplicabilitate și de modul în care ele sunt puse în practică. Parteneriatul nu pleacă de la premisa că părțile trebuie să fie egale, ci trebuie în mod necesar ca ele să fie tratate ca fiind pe poziții de egalitate. Această premisă conduce la parteneriate eficiente (parteneriatul nu poate fi construit pe o relație de subordonare). Altfel spus, într-o relație de parteneriat, puterea de decizie poate să fie împărțită între părți în mod egal sau proporțional cu aportul sau contribuția adusă de fiecare parte. Orice formă de parteneriat crește capacitatea de acțiune și, în același timp, crește impactul pe care îl are o acțiune asupra grupului țintă sau al obiectivului vizat de părțile care au încheiat respectivul parteneriat.

Primul pas în realizarea unui parteneriat de succes îl constituie identificarea partenerilor în funcție de obiectivul propus și ținându-se cont de caracteristicile acestora (comunicare, toleranță, disponibilitatea de a participa, deschidere spre cooperare etc.). Pentru ca aceste parteneriate să ofere rezultate pe termen mediu și lung, se impune formalizarea relației de parteneriat (prin formalizare trebuie să înțelegem angajamente confirmate și în plan juridic). Accesul echitabil la resursele disponibile constituie un net avantaj pentru ambii parteneri. Și, ca în orice contract, drepturile și responsabilitățile partenerilor trebuie să-și găsească motivația necesară.

O bună comunicare între parteneri, bazată pe relații de încredere și respect reciproc, este premisa care determină succesul oricărui tip de parteneriat. Consensul și raporturile de egalitate, asumarea corectă a responsabilităților de către părțile aflate în parteneriat sunt aspecte care asigură buna desfășurare a activităților.

Parteneriatul, ca formă de acțiune colectivă la nivel instituțional, trebuie să ofere avantaje pentru a stimula participarea ambelor părți și anume creșterea eficienței, eficacității și impactului proiectelor proprii, sporirea credibilității părților. Alături de eficiență și eficacitate, câștigurile de imagine pot reprezenta, și de fapt reprezintă, stimulente importante pentru părțile ce derulează activități în parteneriat. Beneficiile menționate (eficiență, eficacitate) pot deveni modele comportamentale pentru întreaga comunitate. Gradul de instruire și experiența anterioară în astfel de acțiuni, cele de parteneriat, sunt doar doi dintre factorii sau predictorii succesului acțiunilor comune.

Durabilitatea și eficiența sunt provocări majore pentru orice tip de parteneriat întrucât putem menționa o serie de obstacole ce trebuie depășite. Categoria obstacole este destul de bine reprezentată: insuficienta comunicare, lipsa de maturitate în asumarea apartenenței la mai multe structuri partenariale, existența conflictelor de interese, orgolii personale exagerate, nerespectarea obligațiilor partenariale etc. Fiecare dintre situațiile anterior menționate sunt posibile surse ale eșecului în direcția realizării în bune condiții a proiectului dorit.

Rezultatele unei anchete realizate cu ocazia fundamentării conceptului de Agent de Dezvoltare Locală (ADL) spun că se impune dezvoltarea unei largi oferte de formare și derulare a unei largi campanii de educare a potențialilor actori, atât la nivelul sectorului neguvernamental, cât și la cel al întregii comunități, privind nevoia și tehnicile de comunicare, obiectivele și metodele utilizabile în derularea unui parteneriat. Dezvoltarea și susținerea parteneriatului, evitarea concurenței între parteneri, instituirea unor reguli partenariale clare, comunicarea permanentă, definirea clară a parteneriatului sunt elemente considerate a fi utile în realizarea unor parteneriate de succes.

Pentru a întregi imaginea despre posibilitatea acțiunii instituționale comune, vom menționa principalele forme de parteneriat, așa cum le regăsim empiric, în practica dezvoltării comunitare. În funcție de diverse criterii, ce pot fi considerate simultan sau independent, s-a generat o tipologie relativ complexă a parteneriatelor. Astfel, considerând existența *personalității juridice*, parteneriatele pot avea un caracter:

- formal (în cazul unor sarcini complexe sau pe termen lung, ori când partenerii sunt structuri de tip diferit);

- informal (se poate stabili atunci când scopul este suficient de specific, iar atingerea sa nu este o problemă, părțile fiind structuri de tip similar, cunoscându-se și, eventual, lucrând deja împreună anterior).

Un alt criteriu pentru clasificarea parteneriatelor ar fi tipul *obiectivului* urmărit, identificând astfel:

1. parteneriate de reprezentare: federații, uniuni, consilii, alianțe, forumuri, coaliții etc.
2. parteneriate operaționale ce presupun existența unor proiecte concrete, aceste proiecte constituie motivul asocierii părților. În acest caz, de cele mai multe ori (există însă și situații care infirmă această observație), după finalizarea proiectului, grupul de acțiune constituit la nivel local încetează să mai existe.

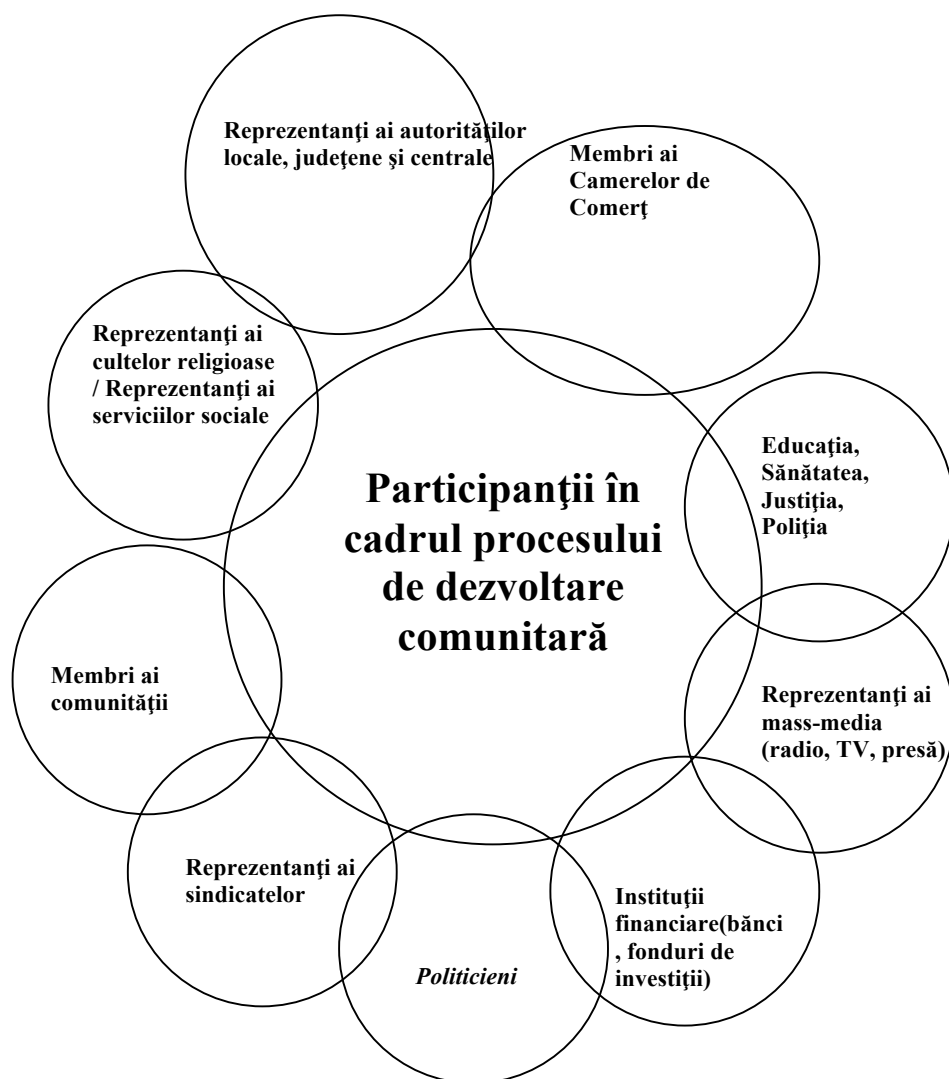
Din perspectiva *termenului de aplicabilitate*, relațiile de parteneriat se pot constitui pe termen scurt și pe termen lung. Existența unor *surse de finanțare* reprezintă un alt criteriu de clasificare, în parteneriate cu finanțare sau relații partenariale fără finanțare. În final, o ultimă distincție ce merită menționată aici se referă la parteneriatul *intra-sectorial* (este vorba de relații de cooperare și acțiune stabilite între structuri organizate ce au aceleași caracteristici: autorități publice cu autorități publice, firme cu firme, ONG-uri cu ONG-uri), parteneriatul *inter-sectorial* (Scutaru, 2007).

Situația ideală pentru o comunitate angajată într-un proces de dezvoltare comunitară ar fi aceea în care ar fi prinși toți posibii actori din schema de mai jos:

Teme de evaluare:

Precizați care sunt cele mai importante forme de parteneriat instituțional

Rețele strategice – implicații comunicaționale



În ceea ce privește societatea românească, experiența negativă a indivizilor acumulată în perioada comunistă a condus la devalorizarea ideii de a lucra împreună pentru binele comun. Din păcate, există multe falii sau rupturi între comunitate și posibii parteneri menționați în schema de mai sus. Cel mai grav este faptul că „*politica mare*” (este vorba de parlamentari, membri ai guvernului sau funcționari guvernamentali) este „ruptă” de multe dintre problemele comunităților pe care le reprezintă. Indicatorii pentru această stare de fapt sunt reprezentați de

soluțiile punctuale pe care le propun în planul politicilor publice locale sau centrale, iar acestea sunt de cele mai multe ori fără impact real pozitiv.

Un alt element problematic, pe care-l subliniază studiile și analizele diferitelor modele, este reprezentat de modul în care se configurează agenda publică a administrațiilor publice locale. Aceste instanțe se află de cele mai multe ori în fața unor duble presiuni: agenda populației și agenda unor instituții guvernamentale, în numeroase cazuri existând priorități diferite, asumarea unilaterală de către administrațiile locale a unor obiective de dezvoltare locală, carențele în elaborarea și implementarea politicilor publice. Mai mult, aici putem adăuga și alte elemente ce influențează negativ realizarea și punerea în aplicare a agendei de dezvoltare locală: pasivitatea aleșilor și a funcționarilor publici în probleme ce privesc dezvoltarea locală; lipsa unor programe concrete de sprijinire a comunității; comunicare inefficientă cu acea comunitate etc. Exemplele de mai sus reprezintă doar câteva dintre situațiile nedorite prezente la nivel local, ce determină lipsa de implicare sau participare a membrilor comunității. Lipsa comunicării și consultării populației ar reprezenta principala cauză a scăderii participării comunității la inițiativele primăriilor sau consiliilor locale.

„Pre-development” - faza preliminară care ar trebui să preceadă procesele de dezvoltare comunitară – este etapa în care sunt informate și activate grupurile sau părțile interesate dintr-o comunitate. Așa cum se poate observa în cazul celor mai multe demersuri, această fază este slab reprezentată. Lipsa consultării și a informării este o meteahnă prezentă nu doar în spațiul rural, ci și în cel urban. În lipsa acestor consultări sau dezbateri publice, asistăm la apariția unor comportamente negative în rândul cetățenilor; mai exact este vorba despre dezinteresul pe care adesea cetățenii îl au față de cei care conduc comunitatea. De asemenea, se manifestă atitudini negative față de cei care elaborează și implementează politici publice – aceștia sunt în permanență suspectați că ar avea o agendă și interese ascunse.

Gradul de informare al cetățenilor vizavi de activitățile primărilor este extrem de scăzut, iar una din problemele majore este aceea că cetățenii nu cunosc modul în care sunt cheltuiți banii publici, situație ce ilustrează lipsa de transparență sau dezinteresul pentru comunicarea cu cetățenii într-o problemă care ar trebui să fie supusă atenției tuturor - modul în care sunt folosiți banii publici.

Avem de-a face în acest caz cu un reflex mai vechi, acela că pentru problemele din comunitate, responsabilitatea este a „celor de sus”. Schimbarea majoră, în ceea ce privește

implicarea comunității în programele de dezvoltare, se produce atunci când oamenii vor considera că efortul lor comun poate contribui la dezvoltarea comunității (acțiune colectivă), fără a mai aștepta ca inițiativa să vină din partea statului. Așteptarea unor inițiative care să vină de undeva „de sus” nu înseamnă altceva decât rămânere în urmă sau stagnare.

Rolul statului este unul important, dar este nevoie de o anumită linie de acțiune și de intervenție. Se impune semnalată în acest context observația lui Amitai Etzioni (1995), care apreciază ca fiind posibilă o „construcție a comunității care să se bazeze pe stat, cu condiția ca implicarea statului să fie cât mai puțin intruzivă.” Esența proceselor de dezvoltare comunitară este cea care pleacă de *jos* și are la bază grupuri și categorii de actori individuali și instituționali interesați și care participă.

Următorul citat, deși nu aparține unor autori români, este reprezentativ pentru contextul actual al dezvoltării comunitare: „absența unor mecanisme de coordonare pe orizontală a programelor și parteneriatelor locale, precum și lipsa unor mecanisme de coordonare pe verticală între diferite agenții (locale, regionale sau naționale) conduce la o scădere considerabilă a importanței și greutății inițiativelor locale” (Curtis, Haase și Tovey, 1997).

Procesul de participare a comunității în procesele de dezvoltare locală implică valențe multiple:

- educaționale: existența unor modele și practici care să fie însușite de către membrii activi ai comunității;
- politice: acest aspect presupune posibilitatea comunității de a impune anumite decizii, precum și dreptul de a controla persoanele care le reprezintă interesele;
- economice: vizează în principal susținerea comunității privind participarea cu bani, bunuri sau muncă voluntară;
- organizaționale: în această situație este necesară existența unor cadre instituționale care să orienteze sau să mobilizeze resursele în ceea ce privește procesele de dezvoltare comunitară, în cadrul acestui capitol trebuie subliniată importanța departamentului de dezvoltare locală.

Demararea inițiativelor de dezvoltare trebuie să plece de la o investigație atentă a spațiului. Cred ca aici este cel mai potrivit să menționăm poziția exprimată de Dumitru Sandu (2005:

56-64), care pleda pentru „sociologizarea” acestui demers, sociologizarea reprezentând utilizarea unor instrumente standardizate, comune pentru toți cei implicați în programe de dezvoltare comunitară. Instrumentarul standardizat (atât în faza de pre-dezvoltare, cea de diagnoză, cât și în cea de evaluare) permite comparații prin care se poate verifica eficiența unui demers sau a altuia, fiind posibilă ulterior aplicarea de corecții modelului inițial, în vederea creșterii eficienței întregului proces.

Teme de evaluare:

Mentionați cele mai importante coordonate comunitare implicate în procesele de planificare participativă.

Instituții publice și sisteme de relații publice

Conștientizarea acestui rol se regăsește în numărul din ce în ce mai mare de strategii de planificare ale autorităților. Aceste strategii de dezvoltare elaborate de administrația publică locală trebuie să țină cont de prioritățile din rândul populației. Pe de altă parte, este necesară auto-evaluarea capacității instituționale a instituțiilor publice locale (evaluarea activităților derulate de administrația publică locală). Acest tip de investigații ar trebui realizat periodic, informațiile astfel obținute oferind posibilitatea evaluării eficienței instituțiilor administrației publice locale.

Câteva dintre responsabilitățile administrației publice locale care ar susține procesele dezvoltării locale sunt: identificarea de resurse și parteneri pentru dezvoltarea locală, responsabilitatea definirii strategiilor de dezvoltare locală, responsabilitatea inițierii unor programe de dezvoltare locală și corelarea lor cu programe și strategii de dezvoltare în plan național sau regional.

Noile paradigme privind dezvoltarea locală și comunitară subliniază rolul pe care îl au relațiile de încredere și asociativitatea la nivelul comunității. Din nefericire, practicile colectiviste și asocierile forțate din perioada comunistă au condus la devalorizarea ideii de a lucra împreună pentru binele comun. Implicarea comunității în programele de dezvoltarea

locală presupune asumarea direcțiilor de acțiune în ceea ce privește planificarea strategică de către unitățile de dezvoltare: sat sau comună.

De multe ori însă, inițiativele organizațiilor neguvernamentale sunt orientate spre creșterea sau dezvoltarea inițiativelor civice, iar administrația publică este în primul rând orientată spre proiecte de infrastructură. Aceste din urmă inițiative, cele de infrastructură, se pot converti foarte bine în capital electoral. Inițiativele ce susțin dezvoltarea spiritului civic sunt percepute de aleși ca acțiuni ce conduc la formarea unei mase critice la nivelul comunității.

De exemplu, activitatea desfășurată de ADL (agentul de dezvoltare locală) nu este orientată strict spre „producerea” de capital economic, ci poate mai importantă este activitatea orientată spre sporirea capitalului social (dezvoltarea de rețele sociale, creșterea încrederii și participării, asociativitate și voluntariat). Preocuparea pentru creșterea capitalului social este una importantă pentru ceea ce înseamnă dezvoltarea, atât în spațiul european, dar mai ales în spațiul nord-american (problematika privind capitalul social este în atenția politicianilor, oamenilor de știință și nu în ultimul rând a practicienilor care se ocupă de dezvoltare și planificare locală) (Hutchinson, 2004: vol. 70, iss. 2).

Dezvoltarea polivalentă a comunităților locale trebuie să fie un lucru primordial pentru un ADL sau pentru structurile care gestionează dezvoltarea locală, însă indicatorii de performanță care „contează” și care sunt luați în calcul atunci când se dorește evaluarea procesului măsoară, în principal, realizările „fizice” (număr de proiecte elaborate, cuantumul finanțărilor etc.). Succesul unor inițiative de dezvoltare a comunității este privit prin prisma acestor indicatori, iar aspectele legate de formarea unor lideri, crearea de rețele sociale funcționale sau creșterea capitalului social rămân în plan secund. Evaluarea procesului după acest gen de indicatori creează unora impresia că poate fi pus semn de egalitate între dezvoltare comunitară și dezvoltare economică.

Sarcinile și responsabilitățile unei structuri de dezvoltare comunitară sunt strâns legate de atribuțiile și responsabilitățile administrației publice locale, așa cum sunt definite prin legislația privitoare la organizarea și funcționarea administrației / autorităților publice locale, însă nu se reduc doar la aceasta. Diferențele care apar întotdeauna, indiferent de cultura și sistemul la care ne raportăm, subliniază, de fapt, necesitatea proiectării și dezvoltării unui instrumentar adecvat nevoilor de intervenție mereu în schimbare ale mediului socio-economic. Din acest motiv nu se pot identifica atribuții și responsabilități standard, universal

valabile pentru oricare mediu socio-economic, administrativ sau politic, deși se pot regăsi trăsături și chiar modele comune, de cele mai multe ori adaptate la un climat național sau cel mult unul euro-regional.

Putem spune că avem un set de elemente – numitor comun, pentru toate structurile instituționale preocupate de dezvoltare locală / comunitară: (i) identificarea problemelor specifice care frânează dezvoltarea socio-economică a unei comunități; (ii) asumarea responsabilă sau inițierea de soluții pentru rezolvarea problemelor comunității; (iii) programarea-proiectarea detaliată a acțiunilor și activităților menite să ducă la implementarea proiectelor și obținerea rezultatelor dorite.

Una dintre trăsăturile fundamentale ale structurilor instituționale ce gestionează dezvoltarea comunitară, indiferent de structura de funcționare a acestora, este actul de cercetare a stării comunităților locale pentru identificarea de soluții adecvate de rezolvare a problemelor care frânează dezvoltarea socio-economică locală.

Elementul cercetare, proiectare, marketing subliniază diferența dintre actul administrativ obișnuit, care se poate defini ca fiind unul de rutină, spre deosebire de cel al Agențiilor de Dezvoltare Locală (ADL), care sunt, sau ar trebui să fie, dinamici și capabili să se adapteze rapid la nevoile comunității aflate în continuă schimbare. În plus, ADL trebuie să aibă capacitatea esențială de a prognoza schimbările și de a pregăti comunitățile locale în slujba cărora s-au pus, pentru cerințe noi aflate la orizonturi de timp de câțiva ani. Evident că aceste performanțe sunt bazate pe experiențe proprii, pe studii aprofundate macro și micro-economice care trebuie efectuate cu participarea experților locali și internaționali interesați și, nu în ultimul rând, pe calitatea umană și profesională pe care trebuie s-o aibă personalul din departamentul de dezvoltare locală.

Procesele de planificare participativă

Scopul și obiectivele

- Prezentarea și familiarizarea cu noțiunile cheie ale proceselor de planificare participativă

- Capacitatea utilizării adecvate a noțiunilor și conceptelor cheie

Cuvinte cheie: etape în planificarea unei strategii,

Experiența demonstrează faptul că există diferite moduri în care se organizează comunitățile locale în ceea ce privește dezvoltarea economică. Studiul condițiilor politice, sociale și economice locale poate conduce la un prim nivel de înțelegere a mecanismelor sau principiilor, în funcție de care pot fi coordonate proiectele de dezvoltare economică locală.

Dezvoltarea locală are ca punct de plecare existența inițiativelor locale și a responsabilității comunității pentru propria bunăstare. Permanentă așteptare a unor inițiative care să vină de undeva „de sus” nu înseamnă altceva decât rămânere în urmă sau stagnare. Este cunoscut faptul că, în sistemele puternic centralizate, comunitățile locale se sprijină în totalitate pe inițiativele guvernului atunci când apare chestiunea rezolvării unor situații problematice. Implicarea directă a guvernelor prin transferul de plăți sau investiții în capacitățile locale de producție a condus la rezolvarea problemelor din comunitate, dar a creat și reflexul conform căruia toate inițiativele vin „de la centru”. Procesele de reformă din administrația publică, principiul descentralizării administrative și cel al subsidiarității au conferit o nouă abordare pentru activitățile din sectorul public, având loc (cel puțin parțial) un transfer al responsabilităților de la nivel central la nivel local. Descentralizarea a dat astfel un impuls puternic ideii de dezvoltare comunitară, idee conform căreia agenții de dezvoltare locală au inițiativa în conceperea și implementarea programelor de dezvoltare locală.

Dincolo de posibilele definiții ale planificării strategice, există o serie de pași care trebuie parcurși (Mc Gowan, 1998:305):

- Evaluarea mediului extern: acest demers este unul necesar pentru că, în lipsa acestor evaluări, inițiatorii proceselor de dezvoltare economică locală riscă ratarea scopurile propuse; prin mediul extern nu trebuie văzute doar comunitățile aflate în proximitate spațială imediată; dat fiind faptul că în acest moment asistăm la o competiție globală în care sunt angajate comunitățile locale, trebuie avute în vedere „oferțele” sau pachetele de sprijin pe care le pun la dispoziție comunitățile sau municipalitățile din zone geografice dintre cele mai îndepărtate. Distanțele contează din ce în ce mai puțin pentru un investitor, iar variabilele importante sunt pachetele de sprijin de care

beneficiază o parte din autoritățile locale sau centrale, facilitățile fiscale, costul și calitatea forței de muncă, respectiv, capacitatea de inovare etc.

- Evaluarea mediului intern al organizației / instituției care gestionează procesul planificării strategice: un audit intern al organizației poate identifica punctele tari sau punctele slabe ale organizației, precum și gradul de pregătire managerial și organizatoric pentru implementarea strategiei etc.
- Selectarea și implementarea obiectivelor strategice: alegerea obiectivelor strategice de dezvoltare se realizează în urma evaluării mediului intern și extern al organizației; stabilirea și implementarea obiectivelor de dezvoltare economică locală; existența unui plan de monitorizare privind implementarea; o atenție specială va fi acordată obiectivelor problematice, fiind vorba de acele obiective asupra cărora există semne de întrebare în privința atingerii lor.

Rolul planificării strategice este acela de stabili prioritățile privind:

- investițiile privind infrastructura;
- crearea cadrului de sprijinire a instituțiilor active la nivel local sau regional în domeniul dezvoltării economice;
- dezvoltarea capitalului social existent în plan local sau zonal;
- identificarea de măsuri / reglementări stimulative pentru mediul de afaceri.

Alături de planificarea strategică, dimensiunea managerială, ca parte a procesului, este de asemenea un factor cheie care conduce la realizarea sau la ratarea obiectivelor de dezvoltare economică locală. Componenta de management din cadrul acestui proces va asigura instituționalizarea întregului demers, încercând să evite pe cât posibil orice discontinuitate, fragmentare sau conflict între părțile implicate. Discontinuitățile pot fi rezultatul unor politici publice inconsistente și inconsecvente sau a unor raporturi inegale între parteneri (comunicare și informare deficitară cu unele din părțile interesate). Leadershipul și comunicarea potențează și mobilizează întreg ansamblul uman prezent în procesul de planificare, contribuind la o bună coordonare a efortului de implementare a viziunii strategice.

În acord cu perspectiva furnizată de Banca Mondială¹, ideea de parteneriat între actorii publici, privați și cei din sectorul non-guvernamental este cea care trebuie să conducă la creșterea economică și la îmbunătățirea calității vieții. Din perspectiva acestei instituții, procesele de dezvoltare economică locală pot fi configurate urmând un plan format din cinci etape:

Prima etapă – constă în efortul de organizare a procesului de planificare strategică

Efortul de organizare constă, în esență, în identificarea instituțiilor, companiilor private, organizațiilor și indivizilor care sunt interesate în dezvoltarea economiei locale. Alături de resursele umane sau instituționale este nevoie de identificarea resurselor financiare și logistice necesare elaborării și implementării strategiei de dezvoltare economică locală. Identificarea elementelor menționate anterior revine în sarcina unei instituții publice locale (care de obicei se obligă să asigure cadrul formal și informal elaborării și implementării strategiei; de obicei, este vorba despre primar sau o persoană aflată în directă coordonare a acestuia).

Etapa doua: reprezentată de setul de activități care conduc la stabilirea unui profil al economiei locale

Fiecare municipalitate sau comunitate beneficiază de o serie de factori în baza cărora acea comunitate să poată obține un avantaj în planul dezvoltării economiei locale sau în baza cărora să poată iniția și susține procesul strategic de dezvoltare economică locală. Aceste caracteristici care favorizează sau inhibă dezvoltarea economică locală rezultă în urma identificării punctelor tari și a punctelor slabe existente la nivel local. Poate fi vorba de atribute ce țin de resursa umană, de plasarea geografică favorabilă, capacitatea instituțională sau de management bună etc. Finalitatea este stabilirea unui profil local din care să rezulte, prin comparație cu alte comunități din zonă, regiune sau la nivel național, avantajele competitive care se pot constitui în motoare ale dezvoltării locale.

Etapa treia: realizarea propriu-zisă a strategiei de dezvoltare economică locală

¹ <http://web.worldbank.org> : „Scopul dezvoltării economice locale este acela de a construi capacitatea economică locală care să conducă la îmbunătățirea situației economice viitoare și a calității vieții pentru toată lumea. Acesta este un proces prin care sectorul public, de afaceri și cel non-guvernamental creează parteneriate și lucrează împreună pentru a crea condiții pentru creștere economică și pentru apariția de noi locuri de muncă”.

Acest document rezultă în urma consultării și participării părților interesate și trebuie să furnizeze viziunea asupra dezvoltării locale, scopurile, obiectivele, programele, proiectele și planurile de acțiune ce urmează a fi implementate. De asemenea, este important de identificat resursele umane și financiare necesare punerii în practică a elementelor conținute în strategie. Pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare propuse, autoritatea locală va aloca resursele bugetare necesare.

Etapa patra: implementarea strategiei de dezvoltare locală

Punerea în practică a planurilor de acțiune reprezintă în fapt implementare. La fel de importantă este însă și activitatea de monitorizare permanentă a modului în care sunt puse în practică planurile de acțiune stabilite în cadrul strategiei de dezvoltare locală. Activitatea de monitorizare va fi în responsabilitatea unei instituții care poate realiza în mod constant și profesionist această activitate. Ulterior, în baza rapoartelor de monitorizare, vor fi realizate corecțiile necesare strategiei de dezvoltare economică locală.

Etapa cinci este etapa în care are loc ajustarea sau re-evaluarea strategiei privind dezvoltarea locală

Așa cum se menționa în cadrul etapei precedente, pe baza rapoartelor de monitorizare pot fi reconsiderate anumite obiective sau măsuri de dezvoltare economică locală. Revizuirea strategiei trebuie făcută cel puțin o dată pe an, având în vedere faptul că nu de puține ori apar schimbări numeroase în mediul economic local, regional, național sau internațional ce necesită schimbarea unor obiective sau măsuri de ajustare care să conducă la îndeplinirea obiectivelor propuse.

Dintre elementele care asigură implementarea cu succes a planului / strategiei de dezvoltare comunitară menționăm:

- existența unei viziuni comune agreată de membrii comunității;
- sprijinul și angajamentul membrilor comunității – dimensiunea politică și comunitară;
- leadership local;
- alocarea cu maximă eficiență a resurselor existente la nivel local;
- evaluarea realistă a situației;

- procesul de elaborare și implementare a strategiei de dezvoltare comunitară care să includă toate grupurile sau părțile interesate din comunitate;
- coordonare bună a activităților planificate;
- depășirea cadrelor tradiționale și identificarea unor soluții inovative;
- respectarea activităților planificate și introducerea de modificări dacă realitățile comunitare impun acest lucru.

Principiile de bază ale strategiei sunt următoarele:

- cunoașterea trăsăturilor locale – evaluare și diagnoză a mediului local, regional, național și chiar global;
- parteneriatul public privat - existența unor colaborări atât în faza de elaborare, cât și în cea de implementare a strategiei;
- principiul realității - planul strategic va prezenta potențialul localității, stadiul de dezvoltare al acesteia, bazele de pe care poate demara dezvoltarea economică durabilă;
- principiul continuității și sustenabilității - programul strategic va fi îmbunătățit continuu și după adoptarea acestuia;
- principiul armonizării cu obiectivele de dezvoltare existente la nivel județean, regional sau național.

Flexibilitatea și libertatea în luarea unor decizii au generat însă fenomene diverse. Aici ne vom referi doar la aspecte ce privesc inițiativa autorităților locale:

- într-o primă categorie putem include acele comunități locale care, în lipsa asistenței și resurselor alocate de guvern, nu au reușit să facă față problemelor existente la nivel local. În unele cazuri, starea de pasivitate a autorităților locale a contribuit la înrăutățirea permanentă a mediului economic și social, iar aceste stări negative au condus la scăderea dramatică a nivelului de trai pentru membrii comunităților respective.

- în cea de-a doua categorie putem include acele comunități care au știut să exploateze avantajele rezultate în urma proceselor de descentralizare politică și administrativă ce au avut loc în ultimii ani. Din nefericire, aici intră un număr mult mai mic de cazuri. În cele mai multe situații, implicarea autorităților locale în sprijinul activ al inițiativelor de dezvoltare comunitară a fost rezultatul presiunilor puternice din partea comunității, care consideră că autoritățile locale sunt răspunzătoare de starea economiei locale. Situațiile de succes înregistrate în domeniul dezvoltării locale au câteva caracteristici comune: (a) actorii principali – administrația publică locală – nu au ezitat să caute și mai apoi să valorifice ocaziile favorabile dezvoltării locale; (b) agenții de dezvoltare locală și-au asumat riscuri și au mobilizat energii în vederea transformării ideilor proprii în proiecte sau programe concrete; (c) aceste comunități tind să fie independente și doresc cooperarea în cadrul unor parteneriate legale sau formale.

Aspecte privind componentele subiective ale mobilizării resurselor comunitare

Schimbările structurale la nivelul societății (vezi industrializarea forțată din statele comuniste după 1945, restructurările economiilor centrale și est europene după 1990) generează puternice efecte psiho-sociale și emoționale ce susțin decizii migraționiste în rândul populației, în special al tinerilor. În unele situații, simțim această influență la modul cel mai direct, mai ales atunci când vorbim de sărăcie. Diferențele privind nivelul de trai între comunități generează sentimente contradictorii în ceea ce privește satisfacția / insatisfacția la nivel individual; aceste stări generează decizii cum ar fi implicarea / neimplicarea în viața comunității.

Există însă o serie de alte elemente care determină mobilizarea / demobilizarea indivizilor, elemente care pot fi mai greu surprinse sau care nu sunt luate în calcul atunci când vorbim de acțiuni colective. În această categorie am inclus (Rose, Mishler, Haerpfer, 1997):

- Solidaritatea comunității din care face parte individul. La nivel comunitar sau în cadrul grupurilor de referință ale individului, solidaritatea determină sentimentele de satisfacție / insatisfacție la nivel individual, structurează percepția și sistemele de norme și valori la nivel individual. Cu alte cuvinte, intensitatea legăturilor individ - comunitate generează efecte psiho-sociale care

favorizează sau împiedică participarea în acțiuni colective, respectiv, întăresc sau slăbesc încrederea în ceilalți. După cum se știe, aceste două atitudini reprezintă premise ale formării capitalului social.

- Sentimentul de mândrie al individului privind apartenența la comunitatea în care trăiește (în acest caz ne referim la grupul etnic din care face parte);
- Modul în care sunt percepute realitățile extracomunitare (alte zone sau areale geografice) completează cadrele subiective care generează atitudini pozitive sau negative față de participare, asociativitate sau solidaritate socială.

Credem că variații ale intensității sau direcției de manifestare a situațiilor de mai sus se reflectă în mod direct asupra felului în care individul își mobilizează resursele în cadrul unor acțiuni sociale.

Există, desigur, modele sau strategii de succes privind dezvoltarea comunitară. Aceste strategii și-au atins în anumite situații obiectivele, adică au determinat creșterea nivelului de viață pentru comunitățile în care au fost aplicate. Referindu-ne la transferul și implementarea modelelor de succes față de dezvoltarea locală, considerăm că importul sau copierea acestora în formă simplă nu garantează succesul pe care l-au avut în altă parte. Implementarea modelelor de succes necesită o analiză atentă a spațiului și comunității care adoptă un model de succes. Trebuie să menționăm faptul că fiecare model de succes este mai degrabă rezultatul aplicării unor cadre generale pentru anumite contexte specifice, sociale, economice și de mediu. Astfel, rolul analizei și diagnozelor socio-umane este acela de a identifica elementele care favorizează sau pot frâna implementarea cu succes a acestor „best practices”. Elementul comun întâlnit în mai toate situațiile de succes este dat de prezența parteneriatelor locale care au ca principal obiectiv dezvoltarea socio-economică locală; consensul, acțiunea unitară și coerentă a agenților de dezvoltare locală, putem spune cu certitudine, reprezintă garanția dezvoltării comunităților locale.

Teme de autoevaluare si de verificare finală

- Vă rugăm să dați o scurtă definiție a strategiei de relații publice.

- Prezentați principalele etape procesului de realizare a unei strategii de relații publice.
- In ce constă specificul relațiilor publice comunitare?
- Precizați care sunt elementele necesare unei bune relaționări cu publicurile țintă.
- Identificați principalele tipuri de resurse implicate în realizare și implementare.
- Care sunt elementele care determină participarea publicurilor la procesul de planificare, respectiv implementare
- Principalele tipuri de parteneriate: scurtă prezentare a acestora.
- Descrieți pe scurt esența proceselor de participare participativă.

Bibliografie recomandată:

- Brillhart, John K., Gloria J. Galanes, *Effective group Discussion – eight edition*, Brown and Benchmark, 1995
- Butler, Richard. *Designing organizations – a decision-making perspective*, Routledge, New York, 1991
- Cismaru, Diana-Maria, *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București, 2008
- Dâncu, Vasile. *Comunicarea în managementul instituțional*, Ed. Gewalt, Cluj-Napoca, 2000
- Giddens, Anthony. *Sociologie*, All, București, 2001
- Goodall, Lloyd. *Small group communication in organizations*, Wm.C. Brown Publisher, 1990
- Heath, L. Robert (ed.), *Encyclopedia of public relations*, Sage Publications, 2005
- Heilbrunn, B., *Logo-ul*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002
- Hoffman, Oscar, *Sociologia organizațiilor*, Ed. Economica, București, 2004
- Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*, traducere de Gabriela Ochiană, Ed. Economică, 1996.
- Iacob, Dumitru, Cismaru Ana-Maria, *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizației*, Ed. Comunicare.ro , București, 2002

- Johns, Gary. *Comportament Organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, traducere de Ioan Ursachi, Ed. Economică, București, 1998
- Newsom, D., Van Slyke Turk, J., Krukenberg, D., *Totul despre relații publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003
- Preda, Marian. *Comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2006
- Ștefan Stanciu și Mihaela Alexandra Ionescu. *Cultură și comportament organizațional*, București, comunicare.ro, 2005
- Turner, Barry A. (editor), *Organizațional Symbolism*, Walter de Gruyter, New York, 1990
- Van Cuilenburg J.J., Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Humanitas, București, 2004
- Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, București, 1999
- W. Richard Scott. *Instituții și organizații*, Iași: Polirom, 2004