

MANAGEMENTUL REPUTAȚIEI ÎN MEDIUL ONLINE

Diana-Maria Cismaru
Managementul reputației în mediul online

Copyright © Diana-Maria Cismaru
Copyright © TRITONIC 2015 pentru ediția prezentă.

Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC
Str. Coacăzilor nr. 5, București
e-mail: editura@triton.ro
www.triton.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CISMARU, DIANA-MARIA
Managementul reputației în mediul online / Diana-Maria Cismaru
Tritonic, 2015
ISBN: 978-606-749-027-5

Coperta: ALEXANDRA BARDAN
Redactor: BOGDAN HRIB
Tehnoredactor: DAN MUȘA
Comanda nr. 13 / aprilie 2015
Bun de tipar: aprilie 2015
Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Diana-Maria Cismaru

MANAGEMENTUL REPUTAȚIEI ÎN MEDIUL ONLINE



Cuprins

Cuvânt înainte	13
Capitolul 1	
Impactul dezvoltării spațiului online asupra comunicării în spațiul public	15
1.1. Modificări ale funcțiilor mass-media în spațiul public între 2007 și 2015	16
1.2. Teoriile comunicării de masă aplicate în cazul social media	18
1.3. Disfuncții produse la nivelul publicurilor de dezvoltarea social media	27
1.4. Consecințe ale dezvoltării spațiului online asupra comunicării organizaționale strategice	29
Capitolul 2	
Social media ca instrumente în comunicarea organizațională	39
2.1. Evoluția social media în spațiul românesc	39
2.2. Caracteristicile site-ului ca mediu de reprezentare și interacțiune	41
2.3. Blogul ca instrument de comunicare	46
2.4. Clasificarea blogurilor	50
2.5. Platformele de crowdsourcing și forumurile ca medii de comunicare	56
2.6. Rețelele sociale online: specific și caracteristici actuale	58
Capitolul 3	
Imaginea și reputația organizațiilor și actorilor publici: repere teoretice	75
3.1. Imaginea organizațiilor: definiție și formare	75

3.2. Analiza de imagine și variante ale acesteia	78
3.3. Reputație, imagine, identitate organizațională: asemănări și diferențe	85
3.4. Valori asociate formării reputației	87
3.5. Reputația în plan teoretic: evoluție și stadiu actual	91
Capitolul 4	
Procesul de construire și menținere a reputației	105
4.1. Reputația ca resursă strategică	105
4.2. Managementul reputației ca proces	107
4.3. Rolul comunicării integrate în construirea reputației	110
4.4. Modelul dialogic în comunicarea organizațională	112
4.5. Evoluția reputației în timp și factori de influențare	114
4.6. Erori strategice în procesul de construire a reputației	116
Capitolul 5	
Un model de evaluare a reputației în mediul online	125
5.1. Sisteme de măsurare a reputației. Reputation Quotient	125
5.2. Componentele reputației	126
5.3. Reputația în mediul online, componentă a reputației și resursă strategică	128
5.4. Un model pentru măsurarea reputației în mediul online	131
5.5. Avantaje ale aplicării sistemului de evaluare a reputației în mediul online	135
Capitolul 6	
Strategia de construire a reputației în mediul online	143
6.1. Principiile de construire a strategiei de managementul reputației în mediul online	143
6.2. Auditul reputațional ca fundament al realizării strategiei	147
6.3. Elementele strategiei de comunicare în mediul online	148
Capitolul 7	
Implementarea programelor de managementul reputației în mediul online	163

7.1. Factori strategici în gestionarea canalelor de comunicare online	163
7.2. Principii în gestionarea canalelor social media	166
7.3. Evaluarea implementării planului de comunicare în mediul online	170
7.4. Randamentul investiției (Return of investment) în comunicarea online	174

Capitolul 8

Practici și comportamente neetice în comunicarea online	183
8.1. Etica în comunicarea prin social media	184
8.2. Ghostwriting-ul și astroturfing-ul ca practici cu impact la nivelul colectiv	185
8.3. Comportamente individuale negative în spațiul online	187
8.4. Cadru de analiză al comportamentelor și practicilor negative	190
8.5. Consecințele practicilor și comportamentelor lipsite de etică în spațiul public	191

Capitolul 9

Specificul gestionării crizelor în mediul online	201
9.1. Trăsături ale crizelor de comunicare în mediul online	201
9.2. Elemente pentru prevenirea crizelor de comunicare	204
9.3. Monitorizarea spațiului online pentru prevenirea crizelor	207
9.4. Particularități ale planului de comunicare online în caz de criză	205
9.5. Echipa pentru gestionarea unei crize în mediul online	212
9.6. Etape în gestionarea crizelor cu integrarea componentei online	213

Capitolul 10

Crize reputaționale în mediul online	225
10.1. Tipuri de crize reputaționale în mediul online	225
10.2. Criteriile de identificare ale unei crize reputaționale în mediul online	227

10.3. Crize reputaționale în mediul online în cazul companiilor	229
10.4. Efectele crizelor reputaționale în mediul online	236
10.5. Rezultatele programelor de managementul reputației în mediul online	239
Bibliografie generală	249

Lista tabelelor și figurilor

Tabel 1.	Categorii și subcategorii de bloguri, rezultate 2008 și 2010	55
Tabel 2.	Comparație site-rețele sociale online, din punct de vedere al coordonatelor de proiectare	60
Tabel 3.	Comparație ierarhie funcții pagina de Facebook – site într-o strategie de dezvoltare a comunicării organizaționale (în ordine descrescătoare, începând cu cea mai importantă)	61
Tabel 4.	Indicatori – membri în Parlamentul European din partea PSD (Partidul Social-Democrat)	137
Tabel 5.	Indicatori – membri în Parlamentul European din partea minorităților, Partidului România Mare, a Partidului Național Liberal și independenți	138
Tabel 6.	Indicatori – membri în Parlamentul European din partea Partidului Democrat-Liberal	138
Tabel 7.	Acțiuni și etape în planul de comunicare online (secvență)	161
Tabel 8.	Exemplu de monitorizare a impactului intern al paginii de Facebook	179
Tabel 9.	Centralizarea preluărilor de știri de pe Facebook în mass-media	180
Tabel 10.	Caracterizare generală a cazurilor de comportamente neetice	190
Tabel 11.	Evaluarea efectelor comportamentelor negative în cele patru cazuri prezentate	198
Tabel 12.	Exemplu de monitorizare pe un segment din evoluția unei crize ipotetice	219
Tabel 13.	Model de evaluare a prezenței globale în mediile online	222
Tabel 14.	Model de evaluare a gestionării canalelor de comunicare proprii	222
Tabel 15.	Model de evaluare a componentelor în pregătirea pentru criză	223
Tabel 16.	Model de evaluare a pregătirii angajaților pentru situații de criză	224

Tabel 17.	Rezultatele programului de management al reputației în cazul unui expert internațional	240
Fig. 1.	Organigrama integrată a echipei de gestionare a crizei	212
Fig. 2.	Captură web – campanie negativă Financiarul la adresa Provident	231
Fig. 3.	Captură profilul reputațional Elefant.ro (mai 2013)	234
Fig. 4.	Canalele social media la inițierea programului de management al reputației	245
Fig. 5.	Canalele social media după implementarea programului de management al reputației	246

Lista graficelor

Grafic 1.	Imaginea indusă, pe dimensiuni	96
Grafic 2.	Profilul dezirabil pe dimensiuni (imagine indusă)	97
Grafic 3.	Profilul de imagine indus, după implementarea programului de managementul reputației	98
Grafic 4.	Grupul de europarlamentari cu reputație negativă în mediul online	139
Grafic 5.	Grupul de europarlamentari cu reputație discretă în mediul online	139
Grafic 6.	Grupul de europarlamentari cu reputație controversată în mediul online	140
Grafic 7.	Grupul de europarlamentari cu reputație pozitivă în mediul online	140
Grafic 8.	Exemplu de creștere a numărului de utilizatori ai paginii de Facebook prin programul de management al reputației	179
Grafic 9.	Exemplu de variație săptămânală a audienței generale a unei pagini de Facebook	179
Grafic 10.	Exemplu de utilizare zilnică a unui cont de Facebook	179
Grafic 11.	Preluări ale postărilor de pe contul de Facebook în mass-media	180
Grafic 12.	Valorile ORS pentru cele trei momente, în fiecare din cele zece cazuri	237
Grafic 13.	Valorile ORD și ORR în cele zece cazuri analizate	239
Grafic 14.	Scoruri reputaționale în mediul online ale miniștrilor cu reputație controversată	243

Cuvânt înainte

Dezvoltarea spațiului online a însemnat, pe lângă multiplicarea posibilităților și schimbarea obiectivelor și modurilor de lucru în comunicarea strategică, și o imensă provocare. Până la extinderea planitară a spațiului virtual, profesionistul în comunicare avea misiunea de a controla un mediu familiar, prin pârgarii (canale și mesaje) accesibile (între care mass-media dețineau locul central). Odată cu explozia audienței potențiale la scară planitară, s-au diversificat atât sursele posibile de risc, ca și actorii interesați de evoluția unei probleme, iar noii influențatori (*influencers*) se dovedesc a proveni din cele mai neașteptate locații și domenii (în comunicarea politică recentă s-a dovedit importanța membrilor diasporii, emigranții, care sunt legați de o problemă prin identitate și nu prin locație). Așadar, cerințele la adresa unui profesionist în comunicare au devenit extrem de complexe – mai precis, atribuțiile și configurația competențelor pentru specialiștii în comunicare sunt în plin proces de schimbare. Cunoașterea minimă a *social media*, abilitățile de editare în mediile virtuale, informarea la zi și selecția informației din mediul virtual au devenit obligatorii pentru meseria de zi cu zi a comunicatorului.

Pe de altă parte, termenul de „imagine” începe să fie înlocuit de termenul „reputație”, pentru că publicurile nu mai receptează imaginea pe dimensiunile ei multiple, ci receptează numai aspectele

cheie, cele mai vizibile (audiențele devin din ce în ce mai superficiale, în condițiile abundenței informaționale). Așadar, sintagma „construirea imaginii” este înlocuită din ce în ce mai mult de expresia „managementul reputației”, ca reflectare nu numai a „îndepărtării” și complexificării audiențelor, ci și a dinamismului construcției simbolice. În condițiile actuale, reputația este purtătoarea unei informații simplificate și a devenit extrem de fragilă. În deceniile trecute, imaginea se construia cu dificultate, însă reprezenta o construcție cu o oarecare soliditate. În zilele noastre, construcția reputației a devenit mai greu de realizat (ea trebuie precedată de multe ori de strategii de percepție și de creare a notorietății adecvate) și, prin multiplicarea liderilor de opinie și combinarea influențelor din mediul real cu cele din mediul online, mult mai expusă riscurilor și răsturnărilor de situație. Iminența crizelor de comunicare și amploarea reacțiilor publicului fac ca, în plan metaforic, călătoria comunicatorului să poată fi asemănată cu călătoria unui explorator pe un ocean dominat de furtuni.

Diana-Maria Cismaru

20 martie 2015

Capitolul 1

Impactul dezvoltării spațiului online asupra comunicării în spațiul public

Călătoria în construirea și menținerea reputației începe – cum altfel – cu o reflecție asupra evoluțiilor recente din mediul online. Pentru multă vreme, mediul real și mediul online au fost percepute ca două „lumi” diferite. Atât o serie de actori publici, cât și instanțe legitime în spațiul social – precum televiziunile sau presa tradițională – au refuzat într-o multitudine de forme să se adapteze la dezvoltarea spațiului online, până în punctul în care spațiul online le-a afectat în mod direct modalitățile de lucru sau chiar supraviețuirea. Astfel, cei care refuzat să admită influența dezvoltării spațiului online asupra spațiului public au fost obligați, în final, să se adapteze la noul peisaj public și mediatic, la noile medii și cutume nescrise de comunicare. Acest capitol prezintă, în mod concentrat, modificările care au avut loc în spațiul public ca urmare a dezvoltării noilor media, cu precădere la nivelul funcțiilor mass-media și la nivelul comunicării organizaționale. Aceste modificări constituie fundalul și, în egală măsură, determinantul pentru noile fundamente pe care se construiește reputația organizațiilor în perioada actuală.

1.1. Modificări ale funcțiilor mass-media în spațiul public între 2007 și 2015

Începând din 2007 s-au înregistrat schimbări accelerate și evidente în ceea ce privește impactul noilor media asupra spațiului public. Dezvoltarea explozivă a spațiului online și a tipurilor de servicii media pe care le oferă a produs efecte complementare asupra rolului și funcțiilor media. Practic, între media din spațiul real și media din spațiul online s-a declanșat un „război” inegal, care a fost deja pierdut de către mass-media tradiționale.

Primele efecte s-au situat la nivelul audiențelor, care devin din ce în ce mai segmentate și împărțite între cele două tipuri de spațiu: audiențele cu nivel mai ridicat de instruire s-au transferat în mediul virtual, în timp ce audiențele cu nivel scăzut de instruire preferă în continuare televiziunea. Dintre *mainstream media*, cel mai puțin afectat de expansiunea Internetului este radioul, care s-a re poziționat către anumite publicuri și segmente de nișă. Însă, în ceea ce privește competiția între presa tipărită și presa online, ultimii ani au arătat clar finalul disputei: cotidienele tipărite au dispărut aproape total, iar publicațiile respective s-au transferat în mediul online. Fenomenul de tabloidizare a continuat în acest mediu, conjugat cu publicitate online relativ agresivă (de exemplu, bannerele virtuale de tip *pop-up* care impun utilizatorilor anumite tipuri de acțiuni, ca aderarea la pagini de Facebook sau la alte proiecte virtuale). Tabloidizarea se reflectă în scăderea complexității și varietății subiectelor și materialelor publicate în presa de mare audiență, care reprezintă de multe ori știri preluate cu *copy-paste* din rețele sociale online, comunicate sau agenții de presă, și care se regăsesc astfel, în mod identic, postate în mai multe publicații diferite.

În ultimii ani, pe fondul intensificării redundanței informației, ponderea funcțiilor mass media s-a modificat:

- Ca importanță relativă, funcția de informare a căpătat o pondere din ce în ce mai mare la unele categorii de audiență. Receptorii devin, în consecință, fie foarte specializați, fie indiferenți față de instanțele care realizează funcția de informare. Consecința o reprezintă dificultatea de a atrage atenția unor publicuri din ce în ce mai indiferente și mai neimplicate.
- Funcția de informare a devenit din ce în ce mai specializată (structurată pe canale specifice și adecvată audiențelor), iar selecția și sinteza au devenit esențiale. De asemenea, din cauza „bombardamentului” receptorilor cu informații, interpretarea a căpătat o pondere mai mare în ultimii ani, se preferă informația prelucrată față de cea brută (informația este „servită” audiențelor în formă „preparată”, ceea ce face însă loc manipulării, deformării și instigării).
- O altă funcție a mass-media, legătura socială, s-a nuanțat diferențiat pe categorii de audiență, la unele predominând interpretarea, iar la alte categorii, selecția (comunitățile virtuale au ca bază de constituire modul în care operează selecția informațiilor). În același timp, pe fondul disponibilității informațiilor online, disponibilitate care a modificat modelele de învățare, funcția educativă a mass-media s-a transferat către noile media, iar funcția de socializare s-a transferat în medii și nișe sociale înguste. În ceea ce privește funcția educativă, platformele de *crowdsourcing* (cum ar fi Wikipedia sau alte platforme specializate din diferite domenii) sau rețelele sociale online (și în special cele centrate pe comunicarea vizuală) au preluat-o în mod masiv.

Evoluția în paralel a funcțiilor pentru media mainstream și new media duce la diferențieri evidente. Mediul online a adus

rapiditatea transmiterii și posibilitatea actualizării permanente, deci media tradiționale nu și-au păstrat funcția de informare: încercă să păstreze doar o parte din ea, cea de prevenire și supraveghere a mediului. Mai mult decât atât, în ultimii patru ani s-a putut observa o inversare între mass-media tradiționale și spațiul online în ceea ce privește producerea știrilor. Cu alte cuvinte, mass-media tradiționale, în loc să constituie o sursă de știri ca în trecut, în prezent realizează mai mult o funcție de retransmitere și amplificare a unor știri transmise în rețelele sociale și, în secundar, selecția și interpretarea acestora. Un alt fenomen vizibil este declinul produselor și conținuturilor mediatice, declin care se manifestă în ultimii ani în mass-media românească (atât în televiziune cât și în presa scrisă, în sfera privată) și se referă la deformarea informației conform politicii editoriale ale posturilor (politică impusă de interesele de afaceri și politice ale proprietarilor). Acest fenomen negativ a contribuit nu numai la declinul profesiei de jurnalist, dar și la declinul credibilității în comunicarea publică în general. Pe fondul unor neajunsuri la nivelul instrumentelor juridice din această sferă (instrumente pentru a stopa, de exemplu, diseminarea unor informații false și a unor calomnii), spațiul public românesc a devenit un spațiu al manipulării, al decredibilizării și al propagării de zvonuri și teorii ale conspirației.

1.2. Teoriile comunicării de masă aplicate în cazul *social media*

Utilizări și recompense în cazul *social media*

În varianta inițială, teoria „utilizări și recompense”, formulată de Katz în 1959, a urmărit identificarea acelor elemente psiho-sociale care creează așteptări față de media, așteptări care determină modele diferite ale expunerii la mesajul mediativ (Severin & Tankard, 1998, pp. 306-307). Ideea de bază a acestei teorii este că

audiența se manifestă activ și selectiv, iar selecția se realizează în funcție de anumite nevoi și motive. Modelul formulat ulterior de Dennis McQuail se referă la nevoile indivizilor pe care media tradițională le satisfac (McQuail & Vindahl, 2004, p. 115). În viziunea acestui model, motivele de a utiliza sau nu un mijloc de comunicare în masă sunt în strânsă legătură cu recompensele căutate și obținute de indivizi prin consumul de media. Clasificarea lui McQuail cu cele patru componente (divertisment, relații personale, identitate personală, supravegherea mediului) poate fi aplicată și în cazul noilor media.

Divertismentul. Dezvoltată inițial de majoritatea noilor media, această funcție a fost preluată masiv în ultimii ani de către rețelele sociale online și în principal de rețeaua online Facebook. Capacitatea rețelelor sociale online de a agrega informație extrem de diversă și elaborată în mod accesibil, inclusiv în format audio-video, într-un flux de știri continuu, le-a conferit postura de lider al *social media* în domeniul divertismentului. Dacă inițial, în primii ani ai extinderii spațiului online, divertismentul era concentrat pe redarea de experiențe personale, pe interactivitate și reacții de grup virtual (experiențe de comunicare care se petreceau mai mult în cadrul forumurilor și blogurilor), în prezent divertismentul se referă la în principal la selecția și consumul unor materiale în rețelele sociale online, cu care utilizatorii sunt conectați direct și cvasi-permanent, prin intermediul telefoanelor mobile.

Relațiile personale. Noile media furnizează contacte sociale noi care (ca avantaj) sunt în întregime controlabile iar relațiile sunt întreținute în limita timpului disponibil (există posibilitatea de selecție a frecvenței contactelor). Rețelele sociale online, prin promovarea unor relații sociale de tip orizontal, au cunoscut o extindere deosebită după 2010, tocmai ca urmare a satisfacerii acestei nevoi a utilizatorilor. Pericolul în acest caz este reprezentat, pe de o parte, de

confuzia între importanța acestor relații comparativ cu importanța relațiilor personale din mediul real, precum și de implicarea aproape totală a unor utilizatori tineri în spațiul virtual (aici se poate da exemplul clasic al călătorilor tineri dintr-un metrou care nu sunt prezenți în spațiul fizic, toți fiind consumatorii produselor care rulează pe telefoanele mobile sau pe alt tip de *device-uri*), și care duce la alienare și cronofagie. Un alt pericol, intensificat recent, se referă la potențialul conflictual dezvoltat de comunicarea online (un proces de comunicare parțială, limitată prin însăși natura ei, care este intens supus fenomenelor de etichetare și interpretare prin filtrul personal al receptorilor).

Identitatea personală. Pentru segmentele cu nivel ridicat de instruire, segmentele tinere, segmentele creative, cu cariera profesională în plină dezvoltare, comunitățile virtuale de diverse tipuri ajută corespund nevoii de identificare cu valorile unor grupuri și la conturarea identității personale. În ultima perioadă, prin dezvoltarea rețelelor sociale online, conturarea identității sociale se face prin raportare la valorile și informațiile oferite de către grup. Benefic până la un punct, acest fenomen dus la extrem presupune disoluția indivizilor într-un grup abstract, și pierderea opiniilor și a trăsăturilor de personalitate individuale, de teama sancțiunii grupului virtual.

Supravegherea mediului. Cu ajutorul filtrelor oferite de social media (motoare de căutare, *hashtag-uri*, selecția legăturilor, selecția știrilor din flux), funcția de supraveghere se realizează mai rapid și nu se mai realizează transversal (ca în cazul televiziunii tradiționale) ci longitudinal (sunt supravegheate numai segmentele de mediu care îi interesează pe indivizi), deci se poate spune că se constată o personalizare a acestei funcții. De asemenea, prin apariția unor instrumente de selecție și dezvoltarea motoarelor de căutare, frecvența funcției de supraveghere se poate amplifica sau adapta

la orarul personal (în media tradițională, consumatorii depind de orele stabilite în grilele de programe pentru știri).

În continuare, modelul „utilizări și recompense” poate oferi explicații pentru dezvoltarea rapidă a media virtuale (inclusiv în spațiul public românesc) prin aplicarea modelului Rosengren (după McQuail și Vindahl, 2004, p. 116). Astfel, nevoile primare ale indivizilor creează pe de o parte așteptări, iar pe de altă parte soluții prefigurate, care duc la formarea unui anumit model de motivație, iar acest model determină comportamentul față de media. În cazul media virtuale, motivațiile de utilizare au fost create prin acele nevoi ale indivizilor care nu au fost satisfăcute de media tradiționale: imposibilitatea de exprimare a opiniei cu privire la evenimentele din spațiul public; lipsa corespondenței între tiparele și stereotipurile promovate de mass-media tradiționale cu valorile noilor generații; faptul că intersecția între agenda media și agenda socială este lipsită de semnificație, pentru generațiile tinere; lipsa interactivității media tradiționale și a gratificațiilor pentru utilizatorii activi); lipsa soluțiilor concrete pentru problemele de viață ale indivizilor în momentul în care aceste probleme apar. Toate aceste lipsuri ale media tradiționale (și totodată nevoi ale audiențelor) s-au transformat în motivații de utilizare ale noilor media.

În fine, modelul „U și G” oferă explicații și cu privire la tendințele de evoluție a televiziunii și a presei tabloidizate, observate în ultimii ani. Astfel, televiziunea românească (în special canalele de televiziune private) fiind amenințată de dezvoltarea mediului online, a evoluat spre scăderea standardelor cultural-educaționale, livrând un conținut din ce în ce mai calibrat pentru o audiență cu nivel de educație scăzut, conținut centrat pe aspecte negative precum violența, scandalul, pornografia, materialismul, emergența unei lumi centrate pe celebritatea unor așa-zise vedete din lumea sportului și a show-biz-ului. Acest tip de conținut nu numai că este

perisabil și golit de orice valoare, dar reprezintă un pericol direct la adresa identității naționale, prin inocularea în rândul membrilor generației tinere a unor modele de succes social greșite.

Un alt mod prin care televiziunile încearcă să supraviețuiască, incluzând nevoia de interactivitate care a devenit o condiție implicită pentru generațiile tinere, îl reprezintă mixtura între comunicarea televizată și comunicarea în mediul online cu audiențele, prin utilizarea unor pagini de Facebook proprii emisiunilor. Însă, în fond, televiziunea nu poate obține în perioada următoare un avans în competiția cu internetul.

Noii lideri de opinie din spațiul virtual

Teoria „comunicării în două trepte” (Lazarsfeld, Berelson, Gaudet, 1940/2000) introducea liderii de opinie și grupurile ca verigi cheie în interpretarea evenimentelor și în formarea opiniilor. Dezvoltarea comunicării online și globalizarea au dus la disoluția grupurilor sociale tradiționale și au generat grupurile virtuale, grupuri secundare aparent (dar percepute ca primare uneori), agregate după criteriul intereselor individuale (spre deosebire de grupurile secundare din mediul real, ale căror criterii de formare erau proximitatea spațială, vârsta și apartenența profesională). Noile comunități au presupus diminuarea unor indicatori de status importanți într-un grup format prin comunicare directă (cum ar fi starea materială și financiară) și sublinierea altor indicatori (nivelul de instruire, capacitatea de a utiliza resursele virtuale, capacitatea de exprimare verbală, frecvența participării la viața grupului respectiv), indicatori care reprezintă de altfel și căile de câștigare a statusului în grupurile respective. Aparent „liber”, un grup virtual (o organizație informală, de fapt) prezintă reguli și norme nescrise, dar la fel de puternice și de eficiente ca în cazul grupurilor din mediul real.

Odată cu apariția *social media*, au apărut și „liderii de opinie virtuali”, acele persoane care, prin intervenții constante și pertinente, au câștigat o poziție centrală în grupul virtual. Ponderea influenței acestora poate fi destul de mare, depinde de nivelul de implicare al participanților în grupul respectiv. În orice comunitate virtuală există o concurență simbolică pentru câștigarea unei dominații simbolice, iar puterea de influențare este de obicei direct proporțională cu audiența pe care reușește să o capteze influențatorul respectiv.

Agenda media, agenda social media și agenda socială

Teoria *agenda setting* a pornit de la ipoteza că, într-un proces de comunicare de masă, influența media se poate manifesta nu doar prin interpretarea informației, ci într-un mod și mai subtil, prin procesul de selecție al subiectelor – procesul prin care media selectează și formulează subiecte pe care apoi le impune, considerându-le ca agendă publică. Cercetările au confirmat într-adevăr faptul că media nu le spun oamenilor „cum să gândească”, însă le spun „la ce să se gândească”. Modelul lui Rogers și Dearing (McQuail, Vindahl, 2004, pp. 94-96) diferențiază trei tipuri de agende: agenda media (importanța diferită acordată de media evenimentelor), agenda publică (importanța diferențată a temelor din perspectiva opiniei publice), agenda politică (propunerile de teme și de măsuri făcute de politicieni).

În sectorul online al spațiului public, funcția de stabilire a agen-dei de către media tradiționale a fost redimensionată. Elementele și temele lansate de mass-media ca fiind pe ordinea de zi a actualității sunt selectate și reinterpretate, „tonul” și direcția comentariilor fiind date uneori de liderii informali ai grupurilor, alteori de tendința și orientarea segmentului de spațiu virtual în care se petrece discuția (de exemplu, pe forumul unui cotidian „de dreapta”, vor comenta utilizatori de o anumită factură).

Un alt aspect de remarcat este interacțiunea între agenda media și agenda publică/agenda cetățeanului, în funcție de tipul de mediu virtual analizat. Astfel, pe forumuri se regăsesc atât subiecte propuse de media cât și subiecte propuse de utilizatori. Atât ponderea celor două categorii de subiecte, cât și intensitatea dezbaterii pe unul sau altul dintre subiecte sunt determinate de măsura în care agenda media se intersectează cu agenda socială (în ce măsură problema semnalată în media este considerată o prioritate și în grupul respectiv). Trecând la un alt tip de *social media* (blogurile), diferențierea între agenda media și agenda socială este vizibilă: bloggerii refuză explicit subiectele de pe ordinea de zi colectivă și încearcă să își impună „ordinea de zi” proprie, care reprezintă de obicei un anumit tip de agendă socială. În fine, rețelele sociale online revin la modelul forumului din acest punct de vedere: pe de o parte, reiau și interpretează teme de pe agenda media, iar pe de altă parte promovează teme de pe agenda socială.

Spirala tăcerii în mediul online

Teoria spiralei tăcerii, o teorie invocată adesea pentru a explica dinamica opiniei publice, a fost inițiată pentru comunicarea politică, dar are aplicații în mai multe domenii ale comunicării (relații internaționale, imagine, organizații). Mediul online îmbogățește teoria spiralei tăcerii, oferind o „vizualizare” a acesteia. Doar presupusă în spațiul real, „spirala” devine vizibilă în mediul virtual: se poate observa modul în care se coagulează opinia dominantă în legătură cu o problemă sau persoană publică, precum și mecanismul prin care cei minoritari sunt reduși la tăcere.

Ipotezele formulate de E. Noelle-Neumann (1989, 186) în teoria originară sunt: (1) Indivizii își formează o reprezentare a succesului opiniilor în mediul lor social. (2) Dispoziția indivizilor de a se exprima public este variabilă în funcție de aprecierea pe care o fac. (3)

Dacă aprecierea opiniei majoritare este contradictorie opiniei proprii, individul nu se va exprima sau își va converti opinia la curentul dominant. (4) Există o corelație între aprecierea prezentă și aprecierea anticipată (credința că opinia dominantă va fi la fel în viitor). (5) Dacă individul crede că în viitor se va schimba intensitatea opiniei majorității, se va orienta după tendința întrevăzută în viitor.

Aplicate pe spațiul online, ipotezele anterioare arată astfel: (1) În spațiul virtual, reprezentarea distribuției opiniilor se formează foarte ușor, pentru că participarea înseamnă cuvânt scris și înregistrat. De asemenea, reprezentarea online a opiniilor este lipsită de echivocul reprezentării în mediul real (unde se poate face intuitiv sau pot exista informații insuficiente). (2) Dispoziția indivizilor de a se exprima public depinde mai puțin de estimarea opiniei majoritare cât de alți factori, între care unul important este aprecierea competenței și legitimității proprii (blogosfera este privită din ce în ce mai mult ca un spațiu al liderilor de opinie). De asemenea, mediul online facilitează apariția unor segmente omogene ca opinie și orientare, care intră în contact rar sau deloc cu segmentele de orientare contrară. (3) Dacă aprecierea e contrară opiniei proprii, individul se va abține de la exprimare nu numai datorită nevoii de recunoaștere socială, ci și pentru a preveni eventualele reacții negative (explicite) din partea celor majoritari. (4)-(5) Prognozele sunt slabe în spațiul virtual, pentru că aici opinia colectivă ia întorsături neașteptate: microspiralele multiple nu lasă loc pentru crearea unei impresii despre evoluția opiniei în viitor.

Un sector interesant al teoriei spiralei tăcerii se referă la echilibrarea balanței între majorități și minorități. Statutul unei majorități/minorități depinde de definirea situației și nu de realitate, iar procesul de schimbare a opiniei este captivant pentru analiști. Astfel, minoritățile active sunt acelea care găsesc în ele însele capacitatea de a-și impune propria definiție a situației. Realitatea este

rezultatul unei competiții între definiții diferite: aceea care rezistă mai mult prin intensitate și consecvență este cea care se va impune. Nu în ultimul rând, dinamica imaginii este importantă în acest proces de atragere a realului de către minorități. Actualizarea acestui sâmbure „sădit” de o minoritate activă poate dura ani de zile (exemplul clasic de minoritate activă este Piața Universității, care s-a transformat în „majoritate” care a câștigat alegerile șase ani mai târziu.) Un alt concept, atrăgător pentru analiști, este cel de majoritate tăcută, rezultatul unei spirale a tăcerii (un alt exemplu clasic este rezistența la comunism, care părea invizibilă dinspre spațiul public formal, dar s-a manifestat la revoluția din 1989; numeroase alte exemple pot fi date din comunicarea publică recentă, cum ar fi opoziția tăcută care s-a manifestat masiv prin vot la referendumul din 2012, pentru demiterea președintelui de atunci, Traian Băsescu).

Pentru a transfera aceste concepte în spațiul online, este nevoie întâi de revederea legilor formulate de Noelle Neumann pentru nivelul colectiv: (1) Dacă o majoritate este considerată ca fiind o minoritate, ea va tinde să intre în declin în viitor. (2) Dacă membrii unei majorități nu consideră că ea se va menține în viitor, ea va intra în declin. (3) Dacă există incertitudine în privința a ce înseamnă opinie dominantă, este un semnal că se pregătește o inversare a opiniei colective. (4) Dacă două curente de opinie diferă prin dispoziția de a se expune public, cea care are dispoziția de expunere mai pronunțată va deveni viitoarea majoritate.

În spațiul online (românesc) principiile formulate de E. Noelle-Neumann capătă o serie de nuanțe: (1) spațiul online oferă posibilitate minorităților de a se declara majorități; (2) majoritățile de orice fel tind să slăbească, datorită multiplicării curentelor și fragmentării; (3) incertitudinea opiniei aparent dominante: scăderea audienței media tradiționale face să scadă reprezentativitatea acestora în

privința opiniei dominante; (4) utilizatorii activi în blogosferă și în rețelele sociale online au o dispoziție mult mai mare de a se expune public comparativ cu media tradițională.

Așadar, *social media* prezintă două funcții importante în agregarea publicurilor și a proporției majoritate-minoritate. Având în vedere că în spațiul online indivizii se agregă conform intereselor și valorilor comune, *social media* funcționează în prezent ca un instrument de amplificare al unor opinii minoritare și de răsturnare a raportului majoritate minoritate (cel mai răsunător din exemplele recente, în 2014, este reprezentat de câștigarea alegerilor prezidențiale în turul doi de către Klaus Iohannis, prin răsturnarea raportului de forțe prin intermediul *social media*). În al doilea rând, în raport cu majoritățile, *social media* au funcția de agregare și de coagulare a unor „mulțimi virtuale” care se pot manifesta ca atare. Majoritățile tăcute pot prezenta un potențial ridicat de „explozie” în plan social, tocmai datorită fragmentării comunicării, stereotipizării și escaladării unei anumite amplitudini emoționale și conflictuale (cel mai bun exemplu este dat de mulțimea virtuală care s-a coagulat în iarna 2012 în semn de sprijin pentru Raed Arafat, care s-a manifestat în mediul real într-o nouă „Piață a Universității” și a avut, între consecințe, căderea guvernului PDL și, ulterior, formarea unei noi majorități în Parlamentul României).

1.3. Disfuncții produse la nivelul publicurilor de dezvoltarea social media

În perspectiva funcționalistă, pe lângă funcții se pot identifica și disfuncții care nu sunt de neglijat (Wright, Lasswell, 1948, după Severin & Tankard, 2004, p. 331).

Alienarea este mult mai pronunțată în cazul *social media* decât în cazul media tradiționale, pentru că indivizii pot refuza grupurile primare și pot idealiza comunitățile virtuale. Acestea din urmă pot

oferi iluzia unei comunicări mai bune decât în cazul comunicării reale, și o identificare mult mai pronunțată decât în cazul grupurilor secundare clasice (lipsește o serie de elemente concrete în lipsa cărora se petrece un proces de proiecție al așteptărilor asupra mediului virtual, cu efectul creării unor iluzii).

Cronofagia este, din nou, mai pronunțată decât în cazul media tradiționale, cu atât mai mult cu cât este un proces subtil. Aparent, Internetul este un mijloc de comunicare prin care se câștigă timp prin viteza de circulație a informațiilor și posibilitățile variate de selecție a acestora – însă obișnuința de accesare a site-urilor și apartenența la comunități virtuale multiple (pot fi rețele sociale de apartenență în număr mult mai mare decât ar fi posibil în realitate) determină ritualuri care, în cele din urmă, consumă mult mai mult timp din viața indivizilor.

Dependența este și ea prezentă ca disfuncție, întrucât apartenența la lumea virtuală poate ajunge ca motivație și implicare afectivă la a fi mai profundă decât implicarea în lumea reală și, prin urmare, indivizii pot uita de problemele lor reale, de obiective sau priorități personale.

În ceea ce privește efectele asupra tinerilor și copiilor, acestea sunt la fel de negative ca în cazul consumului exagerat al televiziunii. Frecventarea comunităților virtuale, exprimarea și contactul prin internet determină o scădere a contactelor sociale și o modificare a sociabilității acestora (aparțin prea puțin unor grupuri de prieteni în sens clasic). În cazuri extreme, identificate și în proiectele de cercetare desfășurate în România¹, dependența de internet

¹ Proiectul POS-DRU „Parteneriate orizontale și verticale pentru creșterea accesului în învățământul superior românesc” (desfășurat de Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București între anii 2009-2013) a realizat un segment de cercetare pe liceele din România din care a reieșit că, pentru un segment semnificativ de elevi de liceu, dependența de internet a devenit unul din factorii care limitează frecvența și performanța școlară.

poate duce la scăderea performanței intelectuale, abandonarea traseului școlar normal și chiar afectarea sănătății fizice, printr-un ritm de viață dezordonat. Nu în ultimul rând, copiii cu deficit atențional, care sunt în număr din ce în ce mai mare, sunt defavorizați de lipsa contactelor sociale iar frecventarea mediului virtual le accentuează lipsa de atenție și memoria fragmentară.

1.4. Consecințe ale dezvoltării spațiului online asupra comunicării organizaționale strategice

La nivelul comunicării între organizație și publicuri, s-au înregistrat, de asemenea, schimbări majore, atât în ceea ce privește volumul și direcția comunicării, cât și în privința obiectivelor acesteia.

- *Modificări la nivelul interlocutorilor organizației.* Dezvoltarea *social media* a diminuat importanța relației cu mass-media. Chiar dacă sursele mass-media s-au menținut ca importanță (prin mărimea audiențelor), relația cu mass-media nu mai este atât de importantă în transmiterea mesajelor către publicuri. Organizațiile au ocazia de a comunica direct către publicuri prin intermediul *social media*, ceea ce a diminuat totodată comunicarea mediată și a contribuit la scăderea distorsionării mesajelor (ceea ce nu era posibil înainte de extinderea internetului). În prezent, organizațiile au oportunitatea de a comunica direct cu publicurile și de a controla mesajul emis la nivelul formei, conținutului și direcției.
- *Diminuarea până la dispariție a controlului consecințelor comunicării în spațiul public.* Dacă organizațiile nu mai găsesc dificultăți și obstacole în calea comunicării cu publicurile, în schimb apar dificultăți în traseul ulterior al informației emise. Cu atâtea actori și grupuri fluide din spațiul virtual, procesul comunicării este extrem de expus la interpretări,

distorsionări și deformări individuale, sub influența unor factori multipli – care țin, pe de o parte, de cadrele mediatică și de etichetele mentale ale utilizatorilor sau, pe de altă parte, de distorsionări specifice grupurilor virtuale. De aici, un mesaj clar și aparent inofensiv poate ajunge să se transforme în declanșator de criză.

- *Schimbări la nivelul publicurilor.* Odată cu dezvoltarea *social media*, capacitatea publicurilor de a se agrega, pe de o parte, și de a se exprima, pe de altă parte, s-a intensificat extrem de mult. Rețelele sociale online și motoarele de căutare permit, în prezent, identificarea rapidă a forumurilor și topicurilor deschise pe diferite problematice. Propagarea comentariilor și opiniilor negative constituie o problemă prin faptul că, în general, utilizatorii nemulțumiți au dispoziția de a se exprima mult mai mult în comparație cu utilizatorii mulțumiți, și există și posibilitatea unor acțiuni intenționate la adresa reputației organizației. Odată cu aceste tendințe, gestionarea relației cu clienții și *stakeholderii* organizației în mediul online nu se mai poate desfășura decât în mod strategic (în mod planificat și continuu).
- *Creșterea expunerii organizației la opinii negative și la crize.* Prin dezvoltarea *social media* s-a produs o vulnerabilizare a organizațiilor la crize și la opinii negative. Opiniile negative pot ajunge în profilul reputațional al companiei cu mare ușurință, chiar și în situația în care nu sunt justificate. În acest sens, vizibilitatea organizației sau a unui actor public în mediul online nu mai reprezintă întotdeauna avantaje. Pe de altă parte, crizele pot izbucni pe neașteptate și pot fi produse în mod intenționat, de către actori unanimi. Mijloacele legale de a preveni acestea acțiuni sau de a le elimina consecințele se dovedesc, deocamdata, destul de slabe. Prin urmare, în

cazul anumitor organizații și publicuri, a devenit necesară monitorizarea mediului online pentru prevenirea crizelor.

- *Necesitatea comunicării strategice integrate.* Comunicarea de marketing nu mai este singura suficientă pentru a menține prosperitatea și a atinge obiectivele de afaceri ale organizației. Importanța menținerii relației cu publicurile a crescut exponențial, ceea ce a atras, în consecință, revenirea relațiilor publice ca domeniu strategic al comunicării. În prezent, comunicarea de marketing nu mai poate avea succes decât dacă e susținută continuu de relații publice (de comunicare neorientată direct către obiective de vânzare, cu scopul de a construi și menține reputația și imaginea organizației, sau cu scopul de a menține relațiile cu publicurile cheie pentru organizație).

Aceste tendințe au provocat modificări consistente la nivelul ocupației, calificărilor și atribuțiilor experților în comunicare în organizații. Astfel, pe măsură ce relația cu mass-media s-a diminuat ca importanță, a scăzut și frecvența și importanța funcției de purtător de cuvânt. Astfel, comunicatorul a trecut mai curând „în spatele” scenei publice, supraveghind mai degrabă realizarea de strategii, convergența canalelor de comunicare și eventual pregătirea și prezentarea publică a organizației. De asemenea, la nivelul competențelor, a scăzut importanța pregătirii de a vorbi în public în comparație cu cunoașterea mediului online și a modului de manifestare a publicurilor în mediul online, precum și abilități tehnice minime pentru proiectarea și realizarea unor materiale de prezentare multimedia. Între abilitățile necesare unui comunicator în prezent se regăsește și aplicarea unor metode de cercetare și documentare pertinente, care să poată izola și interpreta corect, din multitudinea de informații, pe cele relevante pentru organizație și pentru mediul în care se găsește situată.

În ceea ce privește modelele comunicării între organizații și publicuri, se poate spune că dezvoltarea comunicării online a determinat emergența unui nou model în completarea modelelor clasice sintetizate în teoria relațiilor publice. Astfel, cele patru modele descrise de Grunig & Grunig (1992) erau: modelul agenției de presă, modelul propagandei, modelul bidirecțional asimetric (modelul informării publice) și modelul bidirecțional simetric. Volumul comunicării publicurilor și capacitatea lor de a se agrega și de a acționa independent și incotrolabil în sprijinul anumitor agende și actori din spațiul public a determinat o inversare de forțe între organizații și publicuri, și o nouă asimetrie în comunicarea publică. Astfel, modelul comunicării devine din nou bidirecțional și asimetric dar, dacă înainte asimetria însemna o predominanță a mesajelor organizației (în modelul informării publice), în prezent asimetria se traduce printr-o predominanță a mesajelor publicurilor, și, în consecință, printr-o presiune continuă asupra reputației și poziției organizațiilor în spațiul public.

În concluzie, *social media* ca parte a sferei publice își relevă particularitățile (aspectele pozitive și negative) dacă sunt privite prin prisma teoriilor comunicării de masă. Unele manifestări din ultima vreme indică faptul că sfera publică tinde să devină mai mult virtuală decât reală în ultima vreme, cu tot cortegiul de consecințe (mai degrabă negative) care decurg de aici. Deci, este nevoie în continuare de o creștere a profesionalizării în sfera comunicării, de noi pârgșii în zona de securitate și juridică, și de noi cercetări care să identifice valorizarea efectelor pozitive și modalitățile de limitare ale efectelor negative ale acestor tendințe.

Rezumat

Extinderea masivă a comunicării prin *social media* din ultimii ani a dus la reconfigurarea statutului, conținutului și audienței

mass-media tradiționale. Presa scrisă s-a transferat în mediul online, iar televiziunile s-au centrat pe audiențe cu nivel scăzut de instruire. Fenomenele de distorsionare a informației și manipulare sunt frecvent prezente atât în mass-media tradiționale, cât și în spațiul virtual. Prin aplicarea teoriilor comunicării de masă la spațiul virtual se pot explica fenomene recente precum apariția noilor lideri de opinie, tipurile de motivații pentru utilizarea noilor media, disfuncțiile provocate de acestea, interferența dintre agenda media și agenda socială, constituirea și vizualizarea spiralelor tăcerii în spațiul virtual, agregarea mulțimilor virtuale. La nivelul comunicării organizaționale, comunicarea prin *social media* a avut numeroase consecințe, precum creșterea vulnerabilității organizației la crize, creșterea presiunii publicurilor (și emergența unui nou model de comunicare, bilateral asimetric inversat), scăderea importanței relației cu mass-media, modificarea sistemului de abilități și competențe necesar pentru comunicatori și purtători de imagine.

Concepte cheie

- *social media*
- mass-media tradiționale
- agenda media
- spirala tăcerii
- influențatorii virtuali
- disfuncții

Întrebări de verificare

- Ce modificări importante s-au înregistrat la nivelul funcțiilor mass-media și la nivelul audiențelor în ultimii opt ani?
- Care este mecanismul de producere al noilor lideri de opinie din spațiul virtual?

- Care sunt principalele motivații care au determinat transferul audiențelor în mediul online?
- În ce măsură conceptul de agendă poate funcționa în explicarea audienței *social media*?
- Cum se poate explica agregarea mulțimilor virtuale și transferul lor în mediul real?
- Ce disfuncții se pot identifica prin consumul *social media*?
- Care sunt principalele consecințe ale dezvoltării *social media* asupra comunicării organizaționale strategice?
- Care este caracteristica principală a noului model de comunicare bidirecțională asimetrică inversă, care tinde să se impună prin intermediul *social media*?

Aplicație rezolvată

- Prin analiza comparativă a unui lot egal de bloguri cu autori cu notorietate înaintea intrării în blogosferă și respectiv de bloguri cu autori fără notorietate în blogosferă, identificați factorii importanți pentru promovarea în blogosferă, și rolul notorietății între acești factori.

Analiza s-a desfășurat în cursul lunii mai 2010 (toate datele sunt valabile pentru acea lună). Sursele utilizate pentru informații au fost: site-urile Zelist.ro, Trafic.ro, Google Adwords (care oferă instrumente automate pentru calculul unor indicatori ai audienței. În materialul analizat au fost selectate zece bloguri din primele 100 listate de site-ul Zelist la 1 mai 2010. Indicatorii considerați au fost în număr de 14, corespunzând dimensiunilor detaliate în prezentarea blogului ca produs. Valorile au fost transformate în procente sau în coeficienți pe o scală de la 1 la 10.

Blogurile alese pentru analiză:

- Autori cunoscuți în spațiul real
 - Tudor Chirilă (interpret) <http://tudorchirilă.ro>
 - Dan Andronic (consilier comunicare) <http://danandronic.ro>
 - Victor Ciutacu (jurnalist) <http://ciutacu.ro>
 - Dragoș Bucurenci (reprezentant ONG) <http://bucurenci.ro>
 - Oreste Teodorescu (jurnalist de televiziune) <http://codulluioreste.ro>
- Autori necunoscuți sau slab cunoscuți în spațiul media mainstream:
 - Adrian Soare: <http://succesdublu.ro>
 - Iren (anonimă) <http://mintea-de-ceai.blogspot.com>
 - Groparu (anonim) <http://groparu.ro>
 - Cristian China: <http://chinezul.eu>
 - Lucia Verona <http://luciaverona.blogspot.com>

Comparația directă între cele două categorii (bloguri cu notorietate înaintea intrării în blogosferă și bloguri ai căror autori au câștigat notorietate în urma succesului în blogosferă) relevă o serie de deosebiri care trasează diferența între categoriile de strategii de „marketing” virtual. Astfel, blogurile din prima categorie au o identitate profesională (cu o nuanță puternică de personalizare, interpretativă) în timp ce cea de-a doua categorie de bloguri au o identitate predominant personală. Specializarea este mai puternică în cazul celei de-a doua categorii: există puține postări care se abat de la linia și stilul generale, iar autorii nu își permit să devieze de la stilul care i-a consacrat. De asemenea, structurarea și organizarea conținutului sunt mai puternice la cea de-a doua categorie de bloguri, în timp ce la prima nu ies din cadrul obișnuit. Ca medie,

actualizarea la cele două categorii este comparabilă (nivelul fiind ridicat, în medie o postare pe zi) și la fel, ca vârstă, toate blogurile analizate au o vechime asemănătoare în spațiul online, toate fiind bloguri „adulte” lansate în perioada de expansiune a blogosferei românești (2007 sau mai devreme).

Ca plasare în rețea, blogurile din cea de-a doua categorie se remarcă prin volumul mai mare al *blogroll*-ului, și la fel prin participarea externă (activitatea pe alte bloguri) ceea ce arată că, pentru această a doua categorie, comunitatea este o resursă activă, folosită pentru conectarea la teme și interese de actualitate, dar și pentru păstrarea statutului câștigat.

Ca număr de cititori abonați, cea de-a doua categorie prezintă o regularitate mai mare (semn că blogurile de acest tip sunt preferate pentru calitatea interpretării informației în detrimentul relaționării cu autorii, în timp ce cu prima categorie, preferința este invers). Ca număr de vizitatori însă, media este mai mare în cazul primei categorii (inclusiv în ceea ce privește proporția vizitatorilor care revin pe blog). Acest al doilea indicator pare să fie efectul direct al notorietății exterioare blogului, cât și din mediul online exterior blogosferei, indicatori la care diferențele sunt foarte mari între cele două categorii. Iar în ceea ce privește feed-back-ul prin comentarii, blogurile din a doua categorie se disting printr-o rată moderată sau chiar redusă (pentru cazurile analizate, nu interactivitatea este aspectul de atracție).

Ca *asemănări*, toate blogurile studiate între „primele 100” au prezentat o specializare accentuată, un profil clar, fără legătură cu tipul de identitate virtuală (profesională sau personală). În al doilea rând, actualizarea conținutului este aproximativ egală (o intrare pe zi în medie, cu o ușoară diferență în plus pentru blogurile „virtuale”. În fine, aproape toate blogurile analizate sunt „adulte” și au vechime mai mare de doi ani în blogosferă, ceea ce le-a permis, practic,

accesul pe piața online, în special pentru cea de-a doua categorie, a celor care nu aveau notorietate preexistentă în spațiul real.

Ca diferențe, diversitatea este mai accentuată la cea de-a doua categorie, ceea ce arată testarea segmentelor de cititori și disponibilitatea de a diversifica „produsul” și utilizarea lui, pentru a „prinde” mai multe segmente de cititori. De asemenea, pentru cel de-al doilea grup de bloguri, există un interes evident pentru: organizarea conținutului și un aspect atractiv, moderarea comentariilor (relația cu comunitatea de cititori), stabilirea de contacte și menținerea într-o rețea online, extinderea rețelei personale cu contacte semnificative.

Notorietatea este un criteriu foarte important care determină diferențe în „mixul de marketing” (strategiile de construire a unui brand personal în spațiul public sunt în corelație cu strategiile din mediul online). Notorietatea preexistentă a autorului în mediul real determină diferențe între cele două categorii comparate la nivelul „profilului produsului” dar și la nivelul „distribuției”.

În concluzie, notorietatea în spațiul real are un efect vizibil asupra notorietății online (citările pe alte bloguri și integrarea în *blogroll*-uri) și mai ales asupra numărului de vizitatori (mai mare decât pentru grupul comparat, cel al autorilor fără notorietate preexistentă în spațiul real) precum și asupra numărului de vizitatori care revin pe blog (procentaj de revenire mai mare în cazul primei categorii, bloguri cu notorietate, ceea ce arată disponibilitatea publicurilor de a construi o „relație virtuală” cu un personaj public notoriu).

Pe scurt, lipsa notorietății a presupus, din partea celei de-a doua categorii, eforturi mai mari de promovare și de inserție pe un loc superior în audiență, de la gândirea aspectului și adaptarea stilului la audiențe, precum și la strategii de creștere a accesului publicurilor la texte – în timp ce prima categorie a avut un acces

mult mai facil în topul ierarhiei blogurilor cu audiență, fără să facă un efort special pentru adaptare sau chiar pentru întreținerea unei comunități.

Teme pentru aplicații

- Pentru o platformă de *crowdsourcing* sau un forum, identificați liderii de opinie și analizați modul în care au câștigat statutul de lideri în comunitatea virtuală respectivă.
- Pentru un blog din primele 100 din topul curent realizat de Zelist.ro, identificați trăsăturile autorului și elementele care au promovat blogul în topul celor mai citite 100 de bloguri.
- Analizați pe scurt, cu ajutorul unor referințe concrete la mediul online, evoluția și efectele în spațiul real în cazul unui fenomen recent de agregare a unei mulțimi virtuale.
- Identificați, într-un caz recent dezbătut în spațiul public, elementele de distorsionare a informației de către televiziuni și presa scrisă.
- Analizând grila de programe a unei televiziuni, identificați segmentele de audiență cărora li se adresează fiecare produs de comunicare, și motivele pentru care alte segmente de utilizatori din spațiul online nu le-ar consuma.
- Pentru cazul unei organizații care comunică în spațiul online, analizați modul în care gestionează schimbările produse de dezvoltarea *social media*: lipsa controlului consecințelor comunicării, presiunea publicurilor, modificarea interlo-cutorilor, prevenirea crizelor și necesitatea comunicării integrate.

Capitolul 2

Social media ca instrumente în comunicarea organizațională

Chiar dacă se exprimă cele mai variate puncte de vedere, *social media* apar cu o frecvență ridicată în discuția nu doar a utilizatorilor, ci și a non-utilizatorilor. Mai ales de când s-a constatat că viața din mediul real este influențată de *social media*, chiar și adversarii utilizării internetului au început să demonstreze interes față de aceste medii de comunicare. Dincolo de disputa la nivelul bunului simț, însă, utilizarea *social media* în comunicarea organizațională a devenit în ultima vreme un imperativ pentru organizațiile secolului XXI. Experiențele de formare ale comunicatorilor arată că este destul de dificilă tranziția de la utilizarea *social media* în spațiul interpersonal la regimul de utilizare a *social media* ca medii de comunicare pentru construirea imaginii și reputației organizațiilor.

2.1. Evoluția *social media* în spațiul românesc

Definițiile date noilor media în general și media sociale în special sunt extrem de diverse și controversate. Prin *social media* se înțelege ansamblul format din toate tipurile de comunicare și interacțiuni realizate prin intermediul mediului virtual. În capitolul de față,

referirile se vor face în special la bloguri și rețele sociale (și se vor considera inclusiv cazurile în care interacțiunea are loc pe un portal sau platformă electronică). Întregul mediu virtual tinde să se transforme în *social media*, întrucât interacțiunea devine trăsătura definitorie a mediilor de comunicare online: de exemplu, site-urile (care aveau inițial doar o funcție de reprezentare) sunt din ce în ce mai interactive, iar *template*-urile și funcțiile site-urilor s-au diversificat, astfel încât diferența între site-uri și bloguri se estompează progresiv.

Evoluția formelor de agregare și a mediilor de comunicare în spațiul online românesc a fost una rapidă. Forumurile, atât de vizitate și de utilizate între anii 2000 – 2007, au intrat în declin în anii 2007-2008, odată cu explozia blogosferei (care permitea dezvoltarea unor rețele virtuale „deschise” dar și conturarea unor poziții proprii în mediul online). În România, blogosfera s-a dublat între anii 2008 (30.000 bloguri, aproximativ) și 2011 (peste 70000 de bloguri). Apoi, blogurile au fost „abandonate” (cel puțin ca preferință a mării majorități a utilizatorilor) în favoarea rețelelor sociale online. Pe parcursul anului 2010 a avut loc o ascensiune de influență a rețelei sociale online Facebook, tendință care a devenit decisivă pe parcursul anului următor. Explicația răsturnării de locuri în preferințele utilizatorilor se bazează pe facilitățile oferite de platforma Facebook, posibilitatea de interconectare într-o rețea fără a produce conținut actualizat (condiție absolut necesară pentru autorii de bloguri), precum și posibilitatea de a urmări mesaje postate în rețea fără nici un efort (*news feed* pe Facebook presupunea primirea automată pe pagina personală de știri, comparativ cu necesitatea accesării paginilor din *blogroll*, în blogosferă). Așadar, participarea în cazul rețelelor sociale online este mult mai facilă, interfața rețelelor sociale online oferă posibilitatea filtrării de „știri personale” aproape fără efort, iar participarea indivizilor cu conținut original este minimă. Din punct de vedere calitativ (ca valoare

adăugată și originalitate a conținutului) rețelele sociale reprezintă un pas înapoi față de bloguri, însă sunt preferate pentru că permit integrarea în rol de „actor”, „utilizator activ” a unui număr mult mai mare de indivizi. Ulterior, a existat o reîntoarcere la blogosferă a unui public mai cultivat, care caută informație de calitate și/sau specializată în diferite domenii.

Un element de care trebuie ținut seamă este că, deși societatea românească este decalată ca „vârstă” și nivel de dezvoltare, aflându-se în urma unor societăți europene, în ceea ce privește comunicarea electronică se află în pas cu cele mai moderne tendințe, spațiul online românesc fiind la fel de matur astăzi, ca formă de manifestare, precum cel din alte țări.

Între 2013-2015, volumul blogosferei cunoaște doar o ușoară creștere, însă fenomenul de specializare al blogosferei a devenit evident: publicurile s-au stabilizat, iar comportamentul acestora nu mai este de explorare, ci este de afiliere. Cu toate că Facebook se manifestă în continuare ca o rețea dominantă, există semne ale declinului acesteia în preferințele consumatorilor. Totuși, există în continuare deschidere și potențial pentru dezvoltarea altor rețele *social media*, iar apetitul utilizatorilor de a primi știri din rețeaua online personală pe telefonul mobil face ca interconectarea comunicării mobile cu rețelele sociale online să fie în continuare o oportunitate.

2.2. Caracteristicile site-ului ca mediu de reprezentare și interacțiune

Paginile web au fost considerate inițial un mijloc de prezentare și de creștere a notorietății pentru o organizație. Organizația putea folosi prezența pe internet ca o ocazie de a-și crea identitatea în primul rând la nivel vizual, de a-și face cunoscute serviciile/produsele și elementele de contact.

Dezvoltarea și extinderea vertiginoasă a internetului au determinat diversificarea utilizării acestei tehnologii: paginile web au devenit nu numai un canal de comunicare unidirecțională asimetrică, ci, mai cu seamă, un instrument de comunicare bidirecțională simetrică.

Paginile web au început să se transforme în platforme electronice, în cadrul cărora membrii organizației pot să comunice efectiv cu membri ai publicurilor importante pentru organizație. Paginile web au devenit, din „carte de vizită” disponibilă oricând celor interesați, un mediu activ de promovare și comunicare cu publicurile, de câștigare și fidelizare a clienților. Un element de interes de prim plan pentru manageri și pentru directorii de marketing și comunicare a devenit creșterea relevanței site-urilor, ca și interconectarea cu restul lumii virtuale. A început să se acorde din ce în ce mai multă atenție structurării și lansării mesajelor pe cale virtuală, ca și conceperii site-ului nu ca un canal de comunicare izolat, cât mai ales ca element cheie în ansamblul mediilor de reprezentare pentru organizație.

Avantajele promovării și comunicării prin intermediul site-ului

Interactivitatea în creștere în mediul organizațional, reciprocitatea comunicării în mediul social, fac ca relațiile publice virtuale să fie un domeniu destul de greu de abordat. Consecvența în comunicare, spontaneitatea, abilitatea de exprimare concisă și clară în scris constituie abilități necesare experților în comunicare însărcinați să gestioneze această parte a comunicării strategice.

Pe de altă parte, *e-PR*-ul este o parte integrantă a strategiei de ansamblu de relații publice: avantajul constă în posibilitatea de a informa publicurile importante pentru organizație despre activitățile acesteia și eventualele schimbări (în special publicurile externe, care sunt mai greu de contactat).

Pagina web constituie o sursă de informare pentru unul din cele mai importante publicuri, mass-media, deci textele afișate pe pagina de web trebuie să fie concepute respectând regulile de redactare, iar informațiile difuzate trebuie atent formulate și supravegheate ca formă, pentru că ele pot fi în orice moment preluate de media și difuzate la o masă mult mai mare de consumatori media decât vizitatorii paginii de internet. Pe scurt, prezența în mediul virtual prezintă avantaje, însă prezintă în același timp și solicitări și riscuri: este nevoie de receptarea permanentă a feed-back-ului, actualizarea și adaptarea continuă a textelor și modului de comunicare, astfel încât organizația să se mențină în starea de „organizație comunicantă”.

Din punctul de vedere al comunicării operaționale, paginile web pot fi privite și prin această perspectivă, și din nou reiese avantajul acestui tip de comunicare în comparație cu formele de comunicare clasice. Avantajul este, în acest caz, posibilitatea de a ține la curent angajații cu modificările de ultimă oră sau cu anumite aspecte din viața organizației, despre care nu a existat o informare suficientă. Pentru organizațiile de mari dimensiuni, care pot avea sedii situate în locații diferite, sau pot avea centre teritoriale, s-a dovedit că mijloacele de comunicare clasice nu au acoperit necesitățile de comunicare funcțională. Pe de altă parte, organizațiile de mari dimensiuni (cu răspândire geografică mare și cu număr mare de membri) au și o stratificare pe măsură a categoriilor de angajați și beneficiari, astfel încât există nevoi multiple de comunicare cu publicurile interne și externe. Partea privată a paginii web poate satisface aceste nevoi diferențiate de informare și comunicare, atât ale publicurilor interne cât și externe. Așadar, membrii vor fi informați indiferent de distanța la care se situează, de deciziile importante și cu impact asupra activității lor. Informarea nu se realizează însă în maniera clasică adoptată de rețelele de informare, ci în mod

activ, prin ajustare permanentă la nevoile receptorului (publicului intern).

În cazul organizațiilor românești, în ceea ce privește site-urile, există o mare diferență între domenii: cele din domenii competitive și care au o componentă de desfacere în mediul online sunt concepute extrem de inventiv, atractiv și diversificat la nivel de funcții, în timp ce în mediile încă „patriarhale” din punct de vedere al comunicării (avocatura sau firmele industriale și agricole), site-urile se păstrează în limita unei reprezentări convenționale.

Funcțiile site-ului ca mediu de comunicare

Paginile web tradiționale, denumite „site-uri de reprezentare”, au o serie de caracteristici care permit integrarea lor în această categorie:

- ies în evidență elementele de identitate: sigla, denumirea, identitatea vizuală, serviciile, eventual date despre domeniul și locația organizației, precum și date generale);
- structura, denumirea și dispunerea paginilor este standard, cu mici variații: home, membri, servicii, contact;
- conținutul este relativ convențional, formal, nepersonalizat, fără adaptare specifică pentru anumite segmente de public;
- în multe cazuri nu există canale care să permită feed-back-ul (nu există o „parte privată” a paginii web);
- informațiile nu sunt actualizate (adeseori rămân informații vechi de ani de zile și care nu mai au valabilitate, iar păstrarea lor este inutilă și dă impresia de „site părăsit”).

În prezent, un site competitiv îndeplinește mai multe funcții decât funcția de reprezentare: informație structurată și actualizată pentru publicurile cheie ale organizației, dezvoltarea și precizarea informației prin conținut specializat și exhaustiv), instrument operațional prin actualizarea de informații funcționale și utile

pentru consumatori/clienti/angajați, și, de asemenea, de promovare în mediul profesional specific.

Variabilele conform cărora se construiește și evaluează un site sunt:

- *Arhitectura și designul*. Construcția site-ului este strâns legată de ierarhia funcțiilor dorite (în funcție de obiectivele organizației, poate să predomină o funcție sau alta). Pentru mult timp, acest aspect a fost lăsat în sarcina web-designerilor, iar managerii aveau preferințe mai mult de aspect și culoare. În realitate, este un aspect cheie, care trebuie precizat în funcție de identitatea organizației și care trebuie proiectat în acord cu concepția site-ului ca instrument de comunicare.
- *Organizarea informației*, redată, în limbaj tehnic, prin termenii de *layout* (dispunerea secțiunilor pe prima pagină și pe următoarele) și *structură*. *Layout*-ul influențează modul în care utilizatorii accesează informația și componentele site-ului. Un termen utilizat de asemenea foarte des în legătură cu *layout*-ul este *uzabilitatea*, sau accesibilitatea tehnică a informației (studiile de comportament ale utilizatorilor spun că informația accesibilă este la „cel mult două click-uri distanță”, altfel utilizatorii nu vor insista pentru a o accesa).
- *Conținutul*. La acest capitol, elementele importante se referă la stilul adoptat și la modul în care este structurată și prezentată informația (textele scrise). Cu toate că pare simplă și plăcută, activitatea de a scrie texte pentru un site nu poate fi realizată decât de experți în comunicare, marketing sau publicitate. Numeroase firme de mici dimensiuni au impresia că oameni din interior, care cunosc bine firma, vor putea scrie și actualiza textele pentru site, aspect care se dovedește profund greșit.

- *Actualizarea informației.* Dinamica site-ului din punct de vedere al conținutului și paginilor este un aspect important, într-o epocă în care informația este foarte perisabilă. Informațiile nu mai sunt valabile pentru perioade de timp de ordinul anilor și nici măcar al lunilor. Din fericire, interfețele de administrare ale site-urilor au devenit din ce în ce mai accesibile și mai prietenoase, și nu mai este nevoie să fie gestionate exclusiv de către programatori.
- *Interacțiunea.* Un alt aspect important al site-ului ca mediu de comunicare pentru organizații îl reprezintă interacțiunea cu *stakeholderii* (posibilitatea de a posta comentarii și/sau de a solicita informații, sau, în cazul angajaților, existența unei părți private de unde se poate afla informația internă importantă sau se pot gestiona aspecte de comunicare utile). Din nou, instrumentele recente au devenit complexe și destul de accesibile pentru a permite dezvoltarea acestei funcții particulare a unui site.

Așadar, deși rămâne un mediu costisitor și încă destul de greoi, website-ul încă își menține valoarea, utilitatea și necesitatea între instrumentele și mediile de comunicare organizațională.

2.3. Blogul ca instrument de comunicare

Blogurile pot fi privite, ca mediu de comunicare, din perspectiva audienței, și în consecință pot fi comparate cu alte medii de comunicare, cum ar fi radioul sau televiziunea. Din această perspectivă, blogurile au anumite trăsături, se adresează unui anumit tip de public (mai îngust sau mai larg), beneficiază de strategii de promovare, iar metodele de distribuție sunt variate.

- *Profilul general al blogului* este prima grupă de criterii de caracterizare, și cuprinde mai multe aspecte:

- În primul rând, tipul de *identitate* al autorului (identitate personală versus identitate profesională sau de nișă) care se reflectă în categoria în care se încadrează blogul;
- În al doilea rând, *specializarea* (domeniul în sfera căruia se încadrează conținutul), iar în acest sens extremele sunt: (a) blogurile care exploatează mai multe domenii și care atrag mai multe segmente de cititori în calitate de „sursă pertinentă” sau bloguri care atrag un singur segment de cititori, dar reușesc să îl fidelizeze prin perspectivă și aprofundarea informației de un anumit tip (de exemplu, blogurile politice de o anumită orientare).
- *Organizarea și prezentarea conținutului*, în legătură cu care blogul ca instrument de comunicare presupune multiple aspecte:
 - Un aspect relevant în caracterizarea blogului ca „produs” este *diversificarea* în aria tematică (numărul de categorii utilizate). Există bloguri care exploatează o singură arie tematică, dar descoperă permanent puncte de vedere neobișnuite și date noi, care acționează ca un factor cu valoare de știre. Acestea au fost considerate bloguri „specializate”, dar destul de puține bloguri reușesc să rămână în aria unei singure problematice;
 - În continuare, *actualizarea* conținutului (număr de postări, frecvența lor pe unitatea de timp): pentru blogurile cu număr mare de cititori (de la rangul 1500 în sus) numărul mediu de postări este de minim două pe săptămână. Această rată crește direct proporțional cu rangul ocupat în ierarhia blogurilor, cu toate că nu este singura trăsătură care contribuie la ascensiunea unui blog în ierarhia relativă. Frecvența postărilor este de fapt

argumentul care convinge cititorii să revină sau să acceseze pentru prima dată blogul (prin afișarea în motoarele de căutare pe anumiți termeni cheie).

- Un alt element care definește blogul ca produs de comunicare este *accesibilitatea* (prezentarea atractivă, accesul la postări, varietatea și posibilitatea de a opta între materialele publicate pe prima pagină, accesul la arhive). În ceea ce privește interfața vizuală, există o paletă largă de strategii (care corespunde ideii de „package”, „ambalaj”, de la blogurile care nu prezintă inovații vizuale la cele la care se proiectează template-uri originale).
- *Vârsta online* sau „stadiul în ciclul de viață al produsului”: există bloguri abia lansate, cele care sunt în stadiul de „informare – promovare”, bloguri „în dezvoltare” (cele în cazul cărora există o activitate intensă în rețeaua conexă și încearcă să crească audiența prin toate mijloacele – acestea sunt active în câștigarea și menținerea de noi cititori), bloguri „adulte”, „mature” (cele la care s-a atins maximul și autorii tind să exploateze ideea „beneficiilor unice” pe care le prezintă blogul) și bloguri „în declin” în cazul cărora autorii scad frecvența postărilor și nu mai fac eforturi de *networking* sau de introducere de inovații. Acest aspect este unul dinamic, care trebuie luat în considerare în dezvoltarea oricărei strategii sau în adaptarea mesajelor.
- *Distribuția*. Această parte a asimilării cu o strategie de marketing vizează în special:
 - Aspectele de agregare pe care le întreprinde autorul, în special *formarea unei rețele proprii* prin intermediul *blogroll*-ului, al acțiunilor de *follow*, precum și și întreținerea contactelor cu această rețea. Există regula reciprocității în cazul *blogroll*-ului însă în anumite cazuri, în care

există o autorul este o vedetă cu notorietate în spațiul real, relația este univocă.

- În al doilea rând, *activitatea pe alte bloguri din rețea* (comentarii realizate prin identitatea virtuală, care promovează de fapt produsul în alte puncte ale rețelei). Prezența pe alte bloguri are nu numai funcția de supraveghere a mediului și de evaluare a „concrenței”, dar reprezintă un mod informal de a promova produsul (de altfel, există și încercări de a posta comentarii fără substanță în ideea de a lăsa cât mai multe *link*-uri care sporesc șansele de accesare).
- În al treilea rând, se evaluează postura activă sau inactivă în legătură cu comentarii care intervin regulat pe blog: moderare sau ignorare. Există trei tipuri de atitudine: moderarea personală (activitate cronofagă în cazul blogurilor cu audiență mare), moderarea prin intermediar (angajarea unor moderatori specializați în *social media* care să gestioneze acest aspect de comunicare), sau moderarea întâmplătoare (practicată pe unele bloguri la care numărul de comentarii este prea mare).
- În fine, subscrierile de tip RSS (abonamentele pentru primirea de știri în mod regulat, la actualizarea blogului) sau numărul de *followers*, reflectă proporția de cititori fidelizați, care vor să citească un articol imediat după apariție, dar nu vor neapărat să participe prin comentarii.
- *Promovarea* are două dimensiuni relevante: audiența poate fi construită pe baza notorietății în mediul real (mai rar, în cazul „vedetelor” sau actorilor publici) sau poate fi construită prin tehnici caracteristice mediului virtual (promovarea în motoare de căutare, activitatea pe alte bloguri, citările făcute pe alte bloguri, citările altor bloguri pe blogul propriu).

- *Publicul blogului*, care include segmentele de vizitatori cu un anumit profil (nou veniți sau care revin, distribuția pe anumite zone geografice, și evoluția lor în timp), este o variabilă importantă, la fel ca și grupurile agregate în jurul blogului, comunitatea online. Există aici mai multe tipuri de structură: comunitățile formate din identități virtuale constante, între care se încheagă relații informale de multe ori fără o corespondență în mediul real. Există însă, mai frecvent, și structuri instabile, în care utilizatorii fac întâmplător comentarii și nu sunt dintre vizitatorii regulați.

Există mai multe tipuri de beneficii intangibile pe care le pot avea utilizatorii și pe care strategia de marketing le ia cel puțin intuitiv în considerare: beneficii legate de „rezultatele în exploatare” (sociale: „aflu ultimele noutăți din domeniul...”; de identificare și stimă de sine: „pentru că merit să mă relaxez”); beneficii legate de „produs în exploatare”: (sociale: „citesc cel mai bun blog în domeniul...”; de identificare: „blogul tinerilor motivați să se dezvolte profesional”); beneficii legate întâmplător de utilizare (sociale: „mă întâlnesc cu bunii mei prieteni virtuali”; de identificare: „are o muzică minunată și filme interesante”).

2.4. Clasificarea blogurilor

Blogosfera. Ca volum, blogosfera românească înregistrează 87.139 de bloguri¹ în prezent, cu o frecvență de activitate zilnică sub 10% în medie. Pe măsură ce blogosfera s-a dezvoltat, profilul utilizatorilor s-a schimbat rapid, de la segmentul tânăr (care s-a implicat în blogosferă în primă instanță pentru că în primii ani aceasta era „bastionul” inovației în comunicarea online) la segmentul de

¹ Conform site-ului www.zelist.ro/bloguri, consultat în 3.03.2015.

vârstă imediat următor (25-33 de ani) și după aceea la segmentul „peste 33 de ani”. În prezent, blogosfera prezintă ca segment principal de utilizatori pe cei de vârstă medie, preponderent din mediul urban. Două segmente secundare sunt alcătuite de cititorii de bloguri din segmentul 25-33 de ani, dar și cel de peste 50 de ani.

Motivația utilizării este variată pentru autori (de la autocunoaștere la construirea unui profil public) în timp ce, pentru cititori, varietatea informației și lipsa de cenzură constituie principalele atracții.

În ceea ce privește riscurile gestionării părții interactive a blogurilor, din momentul în care dialogul s-a transferat pe conturile de rețele sociale și în special pe Facebook, au dispărut și o parte dintre problemele comunicării pe bloguri, în care anonimatul comentatorilor făcea posibile fenomene precum terorismul și parazitismul virtual.

În ceea ce privește tendințele în mediul online, după cum s-a precizat în prima parte a capitolului, evoluția mediilor de comunicare-reprezentare este către uniformizare. Site-urile și blogurile încep să se confunde: *site*-urile prezintă o parte de interacțiune dezvoltată, iar platforma de *content management system* care asigură o gestionare dinamică a site-ului și posibilitatea de adaptare continuă este de multe ori adaptată de pe una din platformele din blogosferă (*wordpress* este cea mai populară platformă, preluată adeseori în gestionarea site-urilor). Prin urmare, avantajul blogului este multiplu, în primul rând pentru că poate fi considerat un site gratuit; în al doilea rând, specificul blogului permite postarea de informații complexe, de actualizări și precizări care exclud ambiguitatea și deformarea, caracteristici foarte des întâlnite în comunicarea online.

Dacă se consideră patru criterii (identitatea autorului, autor individual/colectiv, tipul de selectare și tratare a informației, durata de viață a blogului) prin combinare, se pot identifica următoarele categorii de bloguri:

- *Bloguri personale*: cu o amprentă subiectivă evidentă, bloguri care prezintă autorul, personalitatea și preocupările sale. Această categorie, poate cel mai des reprezentată, are o serie de subcategorii:
 - bloguri narative: experiența de zi cu zi e povestită („jurnal online”) posturile sunt scurte, interpretarea este minimă.
 - bloguri „filosofie de viață”: nu sunt prezentate aproape deloc experiențele cotidiene, nu se povestește nimic concret, nu există personaje din viața autorului, se preferă fragmentele de tip literar sau interpretările de tip moral sau filosofic.
 - bloguri „comentariu personal”: există experiențe din prezent sau trecut pe fundal dar numai ca pretext pentru interpretare, amprenta subiectivă este puternică
 - bloguri „comentariu de viață publică”: elemente din viața publică (știri, lecturi, evenimente) sunt prezentate, evaluate și interpretate prin perspectiva proprie.
 - bloguri utilitare: autorii preiau fără modificări articole și materiale audio-video (o „revistă a presei” personală).

Între 2008 și 2010, această categorie s-a menținut ca pondere, reprezentând aproape jumătate din total (tabel 1), cu mențiunea că blogurile narative s-au micșorat ca frecvență, în favoarea blogurilor tip „comentariu de viață publică”.

- *Bloguri profesionale*: autorul folosește identitatea sa profesională, cea personală este destul de puțin prezentă. Sunt prezentate elemente de interes pentru domeniul respectiv: de exemplu, un blog în domeniul relații publice comentează elemente precum campanii, prestații în spațiul public, pagina web a unei companii. Între 2008 și 2010 acestea s-au triplat ca număr (tabel 1), dar se poate remarca aria

profesională redusă: marketing, relații publice, publicitate, *social media*.

- *Bloguri individuale de nișă* (care s-au dublat ca pondere între 2008 și 2010) s-au transformat din bloguri „hobby” în produs cu țintă și identitate clară. În acest caz, autorul nu folosește nici identitatea personală nici identitatea profesională pentru că este o ipostază a sa mai puțin cunoscută (o identitate parțială, prin care valorifică o pasiune colaterală sau un alt domeniu de interes: de exemplu, bloguri care comentează numai evenimente sportive sau evenimente sau șlagăre din muzica de un anumit gen). Subcategoriile sunt următoarele:
 - Bloguri artistice: blogul reprezintă o metodă utilă pentru a promova forme de artă care supraviețuiesc cu dificultate în lumea actuală (poezie, pictură).
 - Bloguri de loisir/divertisment, care încorporează o varietate mare de produse, de la sport, muzică modernă, modă, desene animate și bancuri, până la turism, muzee, cultură locală.
 - Bloguri militante/de idei, este în dezvoltare și exploatează potențialul blogului ca instrument de comunicare strategică pentru influențarea atitudinilor și opiniilor sociale.
 - Blogurile umanitare urmăresc să facă cunoscute cazuri medicale disperate și să strângă fonduri;
 - Blogurile religioase urmăresc în special promovarea unor orientări religioase minoritare (din sfera creștină protestantă sau a unor culte mai puțin cunoscute sau practicate în România).
- *Bloguri colective „de nișă”*: bloguri construite în jurul unei idei, produse de un grup de autori, și care se adresează unei

categorii distincte de cititori. Ca evoluție, au dispărut „produsele gratuite” care nu atrag audiența, și au rămas produsele care își justifică existența fir prin existența unui public, fie prin utilitatea ideii. Aceasta este zona asociațiilor/ONG-urilor care doresc să promoveze anumite idei, iar promovarea unei idei se realizează mai ușor prin autori colectivi.

- *Bloguri corporative*: există organizații care folosesc blogul ca formă de promovare în spațiul virtual, este un blog cu mai multe username-uri plasat sub identitatea organizației respective. Această categorie înregistrează o pondere foarte mică și o creștere modestă în cei doi ani analizați, dar în fapt multe companii aleg să aibă un blog integrat în site și nu o platformă online gratuită.
- *Blogurile „revistă online”*: bloguri colective care nu aparțin unei organizații și nu sunt versiunea electronică a unei publicații tipărite. Aceste produse online sunt mai complexe și mai bogate în conținut comparativ cu blogurile colective de nișă, sunt actualizate cu o frecvență clară (fie zilnic, fie săptămânal), dar interactivitatea și conținutul informal și prietenos le păstrează în categoria blogurilor. Ca proporție, acestea ocupă un sector mic în blogosfera gratuită, din motivul că multe reviste online constituie de fapt afaceri, cu bugete de promovare de sine statătoare și cu obiective de monetizare.
- *Bloguri temporare*: constituite numai pentru a pregăti și prezenta unele evenimente: conferințe, evenimente, întâlniri profesionale, școli de vară etc. (bloguri întreținute numai până la desfășurarea evenimentului respectiv). Acestea au tendința de a rămâne la o pondere constantă (tabel 1), dar s-au diversificat prin multiplicarea varietății categoriilor. Astfel, au fost identificate bloguri pentru: școli de vară, cursuri literare, campania electorală, ș.a..

În tabelul de mai jos sunt prezentate rezultatele unei cercetări realizate prin analiză de conținut de tip tematic, pe un eșantion de 270, respectiv 300 de bloguri de pe platforma Wordpress. Designul cercetării a fost de tip panel, prin metoda analizei de conținut. Panelul a presupus realizarea cercetării în două etape, ianuarie 2008 și ianuarie 2010, și comparația între datele succesive ale etapelor. Comparația a permis evidențierea tendințelor în evoluția blogosferei românești în ceea ce privește structura și specializarea.

Încadrarea în categorii s-a făcut prin analiza materialelor de pe prima pagină a blogului.

Tabel 1. Categorii și subcategorii de bloguri, rezultate 2008 și 2010

	Categoria	Subcategoria	Rezultate 2008	Rezultate 2010
1.	Personale		41,3%	45%
		narative	7%	2,6%
		filosofic-literare	4%	5,3%
		comentariu personal	20,7%	21,3%
		comentariu viață publică	6,6%	11%
		utilitare	3%	4,6%
2.	Profesionale		4,4%	13,6%
3.	De nișă		12,2%	27,3%
		artă	-	4%
		loisir	-	7,6%
		idei (militante)	-	7,3%
		umanitare (fundraising)	-	2%
		religioase	3,7%	6,3%
4.	Colective de nișă		13,5%	6%
5.	Corporative		1,4%	3%
6.	Reviste online		4%	2%
7.	Temporare		2,2%	3%

Colateral, se poate face o observație cu privire la comportamentul bloggerilor: aceștia și-au asumat două elemente importante în comunicarea virtuală, consecvența și responsabilitatea. Astfel, între cei doi ani considerați în cercetarea de mai sus, a scăzut numărul blogurilor „în părăsire” și al blogurilor alimentate sporadic: blogurile nu mai sunt abandonate (sunt închise sau șterse de către autorii lor).

Un alt element care a reieșit din analiza ponderilor dar și a materialelor de pe bloguri a fost integrarea blogosferei în mediul online de ansamblu și strângerea legăturilor cu rețelele sociale. Astfel, majoritatea bloggerilor își folosesc profilul, dar și conexiunile de care dispun în rețelele sociale, pentru a-și promova postările de pe bloguri (rețelele sociale prezentând o audiență mai mare precum și posibilitatea de transmitere cu o viteză mai mare a mesajelor, prin rețelele mai largi formate și prin instrumentele puse la dispoziție). După cum a reieșit din analiză, au de câștigat bloggerii care folosesc aceste medii în mod combinat și alternativ (cei care au reușit să se instituie ca lideri de opinie și în cadrul rețelelor sociale). La această integrare a două medii de comunicare care au evoluat inițial paralel (blogosfera și rețelele sociale) a contribuit și dezvoltarea unor instrumente care permit conexiunea (aplicații care permit realizarea legăturii, care acum sunt accesibile oricărui autor).

2.5. Platformele de *crowdsourcing* și forumurile ca medii de comunicare

Platformele de *crowdsourcing* și forumurile sunt suporturi online interactive în cadrul cărora utilizatorii anonimi contribuie cu conținut avizat (informații, review-uri, articole, soluții pentru rezolvarea unor probleme sau sarcini colective), conținut pe care îl produc în mod neconstrâns și îl pun la dispoziția comunității virtuale respective. Conținuturile pot fi, după caz, accesate de toți utilizatorii

(exemplu: Wikipedia) sau pot fi utilizate doar de membrii platformei respective (exemplu, platformele specializate în soluții IT).

Ca formă de management, platformele respective pot funcționa ca un model de business (fiind monetizate prin intermediul publicității online), sau ca o organizație non-profit (care, într-o variantă, solicită fonduri acordate benevol de beneficiari, iar în altă variantă urmărește strângerea de fonduri pentru diferite proiecte folosite pentru comunitate).

În planul organizării, platformele de *crowdsourcing* sunt organizații informale, în cadrul cărora structura este plată, iar rolurile sunt relativ omogene și prescrise relativ uniform prin misiunea platformei și prin politicile și regulile statuate de organizatori. O trăsătură distinctivă a acestor comunități virtuale este că membrii sunt anonimi, iar statusurile lor și autoritatea se construiesc în funcție de vechimea și frecvența participării la comunitate; calitatea participării, chiar dacă este un factor important, are o importanță secundară comparativ cu vechimea și frecvența participării.

În interiorul categoriei comunităților virtuale, există o diferență consistentă între forumuri sau platforme de *open source* și platformele de *crowdsourcing*, în planul misiunii și al relațiilor între membri. Misiunea forumurilor este orientată exclusiv spre adăugarea și dezbaterăa unor informații la un nivel redus de specializare, și nu spre rezolvarea unor probleme mai complexe. În al doilea rând, misiunea forumurilor ca organizații informale este mai difuză, iar relațiile interpersonale între utilizatori sunt adesea mai importante decât „problemele de rezolvat” sau „tema de dezbateră”. Astfel, conținutul postărilor pe forumuri poate conține adesea un volum mare de comunicare realizată în scopul relaționării, ajungându-se așadar la situația în care volumul final de informație relevantă este mai degrabă scăzut. Însă forumurile continuă să existe pentru că, la un nivel de contribuție minimă, satisfac și suplinesc nevoia

utilizatorilor de interacțiune socială, pentru realizarea căreia mediul real nu mai oferă la fel de multe oportunități.

Dacă se compară aceste medii de comunicare cu blogurile sau rețelele sociale online, există suficiente diferențe, în primul rând prin misiunea acestora, iar în al doilea rând prin frecvența contactelor între membrii rețelei. Astfel, platformele de *crowdsourcing* au o misiune explicită și există sarcini de rezolvat (secțiuni informative, probleme, propuneri de afaceri sau asocieri colective), spre deosebire de bloguri și rețele sociale online, în cadrul cărora participarea se bazează pe relațiile profesionale și interpersonale și nu vizează realizarea unei misiuni colective. În al doilea rând, blogurile și rețelele sociale online se bazează pe un model de extindere continuă, pe creșterea numărului de membri, de aceea microrețelele interioare vor fi mereu fluide și instabile, iar relațiile între utilizatori se vor configura și reconfigura continuu. În fine, o ultimă diferență se referă la construirea statusului social – care, în cazul blogurilor și rețelelor sociale online, poate fi adesea legat de statusul din viața reală. De asemenea, relațiile între membrii comunităților de pe platformele de *crowdsourcing* pot fi mult mai stabile (datorită faptului că se derulează oarecum paralel cu alte ocupații ale participanților).

Ca medii de comunicare, platformele de *crowdsourcing* joacă un rol activ în configurarea reputației online, din două motive: pe de o parte, au o capacitate ridicată de afișare în motoarele de căutare (prin volumul mare de conținut relevant) și, pe de altă parte, reprezintă adesea o garanție de obiectivitate și de independență pentru alți utilizatori de internet.

2.6. Rețelele sociale online: specific și caracteristici actuale

Rețelele sociale online actuale (*online social networks*) reprezintă platforme de comunicare online care, utilizând instrumente

software, funcționează în mod similar rețelelor sociale naturale, bazate pe contacte interpersonale directe. Rețelele cele mai ample oferă, prin declarațiile lor de misiune, promisiunea unei lumi deschise și mai interconectate, în care utilizatorii au posibilitatea de a împărtăși din viața, experiențele și interesele lor (Facebook)². În mod similar, este adusă în prim plan promisiunea comunicării eficiente, dedicate în funcție de interese clare, în timp real, depășind limitările de spațiu și timp (Twitter)³.

Caracteristici generale ale rețelelor sociale online

Majoritatea rețelelor sociale sunt construite pe un cadru specific care include profilul (*pagina personală*), prietenii, postările (*posts/tweets*), grupurile și un set de instrumente care diferențiază rețeaua și constituie elementul de atracție pentru public. *Profilul* conține informații concise despre utilizator, variabile de la caz la caz (identitate, locație geografică, vârstă, educație, preocupări profesionale și de timp liber, stare civilă etc.). *Prietenii* (Facebook), *conexiunile* (LinkedIn) sau *sursele* (Twitter) reprezintă membri ai rețelei cărora titularul le acordă încredere, și prin urmare acceptă informații sau interacțiunea cu aceștia. Întreaga rațiune de a activa într-o rețea socială online este dată de constituirea și extinderea permanentă a rețelei personale, pe baza împărtășirii intereselor sau a similarității. *Postările* reprezintă mesajele transmise de către utilizatori, care apar pe pagina de profil și sunt diseminate instantaneu întregului grup de prieteni, aceștia având, la rândul lor, instrumente variate pentru a participa.

² Misiunea Facebook, în original: „*Giving people the power to share and make the world more open and connected*”, <http://www.facebook.com/facebook#!/facebook?sk=info>, 5.01.2012.

³ Declarația de identificare a Twitter, în original: „*Twitter is a real-time information network that connects you to the latest information about what you find interesting. Simply find the public streams you find most compelling and follow the conversations*”, <http://twitter.com/about>, 5.01.2012.

Prezența unui actor instituțional, politic, non-profit sau comercial în rețelele sociale online este judecată în funcție de calitatea interacțiunii și de valoarea adăugată în comunicarea cu publicul. Acest fapt se datorează unei abordări pragmatice a relației cu un personaj public: reacția instantanee la mesaj este direct proporțională cu beneficiile estimate în urma mesajului. Doar în condițiile în care emitentul comunicării reușește să propună ceva interesant, util, distractiv pentru utilizator, acesta va deveni relevant și va beneficia de atenția și, eventual, de disponibilitatea acțională a publicului.

Diferențele între rețelele sociale online și mediile online clasice (din care site-ul a rămas cel mai tradițional) nu sunt deloc de neglijat, atât la nivelul concepției cât și la nivelul funcțiilor. Acestea sunt sintetizate mai jos, în tabelele 2 și 3.

Tabel 2. Comparație site-rețele sociale online, din punct de vedere al coordonatelor de proiectare

	Rețele sociale online	Site
Arhitectură	Fluidă, în perpetuă curgere	Fixă, pe un schelet ramificat
Organizare informație	Flux	Complexă (secțiuni cu dinamică paralelă)
Frecvența de actualizare	4-5 postări săptămânale pe același flux	Ritm inegal (secțiuni fixe și secțiuni cu actualizare variabilă, precum anunțuri)
Stil de comunicare	Informal	Formal
Sens de comunicare	Bidirecțional (asimetric, în cazul unei instituții)	Unidirecțional
Tratarea informației	Interactiv: comunitate	Noninteractiv
Dinamica informației	Perisabilă	Conservare

Tabel 3. Comparație ierarhie funcții pagina de Facebook – site într-o strategie de dezvoltare a comunicării organizaționale (în ordine descrescătoare, începând cu cea mai importantă)

Facebook	Site
Interacțiune cu publicurile cheie	Reprezentare în raport cu toate publicurile, principale sau secundare
Promovare	Informare structurată și actualizată pentru toate publicurile
Informare adaptată la nevoia publicurilor cheie și prioritizată	Dezvoltare informație (conținuturi bogate și exhaustive)
Coagularea unei comunități	Instrument operațional (orare, programe, admitere etc.)
Fidelizarea și închegarea publicului intern	Promovare

Principalele rețele sociale online active în spațiul social românesc

Analiza specificului rețelilor online se va face ținând cont pe mediul online românesc (orice mediu prezintă trăsături specifice în dezvoltarea *social media*: spre exemplu, Twitter și Skype sunt medii de comunicare intens folosite în Statele Unite, însă în România ele au o utilizare redusă). În evaluarea de ansamblu a unui canal de comunicare, este important: care este numărul curent de utilizatori, ce profil social au utilizatorii, care este motivația de „consum de informație” într-o asemenea rețea, care sunt instrumentele prin care se livrează informația către utilizatori, care sunt oportunitățile pentru practicienii care gestionează contul de *social media*, care sunt limitele și amenințările.

Facebook. Cea mai populară rețea socială din România și din lume înregistrează 7.600.000 de conturi în prezent și 26785 pagini românești în prezent⁴. Comentatorii extinderii Facebook își amintesc prea puțin începuturile acestei rețele, care au înregistrat multe

⁴ Conform <https://www.facebook.com/FaceBrands.ro>, accesat în 3.03.2015, postare din 14.01.2015.

tatonări și încercări. Cu ani în urmă, Facebook a fost proiectată ca o rețea personală (cu *username*-uri potențial anonime), cu o interfață statică și preponderent de prezentare, și care nu rivaliza cu alte rețele personale (precum, în România, Netlog și Hi5). Începutul expansiunii sale a avut loc odată cu instalarea design-ului actual al platformei și cu multiplicarea instrumentelor. În acea etapă, particularitatea utilizatorilor era aceea de a dori sau a avea un statut profesional mai ridicat decât media. În ultimii doi ani, prin extinderea rețelei, profilul acesta de utilizator a început să se dilueze. Informația din rețea nu poate fi consultată decât din interior (spre deosebire de blogosferă). Există două tipuri de utilizatori (la fel ca în cazul blogosferei) cei care produc conținut și interpretare (accentul cade pe comentariu și interacțiune, comparativ cu blogosfera) și cei care produc retransmitere sau doar consumă informația. Prima categorie este foarte importantă pentru practicienii care proiectează programe de comunicare, întrucât ei sunt de obicei lideri locali de opinie (și prin influențarea lor se influențează un public mai larg decât cel contorizat în rețeaua online). Treptat, profilul utilizatorilor s-a extins pe toate palierele de vârstă, segmentele dominante rămânând cele tinere, 18-33 de ani și 33-40 de ani (aproape egale numeric). Rețeaua oferă și posibilitatea diferențierii conturilor de persoane publice și companiilor prin conceperea unor pagini diferite, cu opțiuni, configurare și setare diferite de paginile utilizatorilor individuali.

Atractivitatea rețelei provine din multitudinea instrumentelor oferite pentru a participa la selectarea și evaluarea conținuturilor: competența utilizatorilor este mai scăzută (feed-back-ul poate fi constituit de un simplu like, fără necesitatea de a redacta un comentariu). Dar trebuie menționat că dezvoltarea unor instrumente multiple pe Facebook a produs o creștere recentă a motivației utilizatorilor. Rețeaua este folosită atât în interes profesional cât și în interes personal, pentru dezbaterile unei multitudini de teme (în

partea publică) dar și pentru menținerea legăturii cu o serie largă de conexiuni personale (prin intermediul părții private). În ceea ce privește persoanele publice și companiile, o bună parte din cele românești nu folosesc această rețea la întreaga ei capacitate, managerii conștientizează cel mult utilizarea ei în *e-marketing*, cu toate că potențialul principal se situează la nivelul construirii și menținerii reputației.

Popularitatea în creștere a rețelei a făcut ca și administratorii acesteia să lucreze continuu pentru a rafina posibilitățile oferite de platformă (exemple: eliminarea restricției de 420 de caractere pentru însemnări în toamna anului 2011, posibilitatea de a posta fișiere Word în zona privată a conturilor personale, nuanțarea selecției informațiilor pe pagina de „News”, de la *Hide* la *Unsubscribe*, cu posibilitatea de a anula o relație prin *Unfriend*). Un alt avantaj îl reprezintă securitatea interacțiunii: *nick-name*-urile au fost treptat eliminate, identitatea utilizatorilor este cunoscută în mod informal, astfel încât se diminuează o serie de patologii pe larg prezente în alte zone ale spațiului virtual unde este permis anonimatul: limbajul obscen, gratuitățile, frustrările, exagerările, deviațiile sexuale și comportamentale.

Dezavantajele comunicării pe Facebook se referă în principal la cronofagie și la limitarea impactului extern. Consumul de timp se datorează interactivității – factorul principal de atracție, dar care, în schimb, produce și un consum de energie, și uneori chiar și dependență. Aparent, *news feed*-ul, principalul instrument de distribuire a informației și mediu interactiv în același timp, economisește timp prin selecția eficientă a conținuturilor. Însă de fapt, prin atragerea utilizatorului în multiplele conversații care se derulează în *timeline* se creează un model de revenire continuă, care poate afecta chiar și eficiența la locul de muncă.

Twitter. Numărul de utilizatori actuali ai acestei rețele din România se limitează la 316.417⁵. Dintre toate rețelele sociale online dezvoltate în România, Twitter este cea mai specializată și poate din această cauză, rețeaua cu numărul cel mai mic de utilizatori. Distincția față de alte rețele se regăsește atât în specificul rețelei (este o rețea mai mult informațională decât comunicațională, volumul informării prevalează) cât și în limitarea instrumentelor de comunicare. Principala trăsătură a rețelei o reprezintă concizia (este singura rețea care are o limită severă la conținuturile transmise – 140 de caractere pe un *status*) și orientarea spre două aspecte: informația (valoarea de noutate, care se referă la faptul că elementele transmise sunt noutăți, *știri* în spațiul personal și public) și audiența. Cu alte cuvinte, pagina de Twitter este „un canal personal de știri” în care utilizatorul livrează ceea ce consideră a fi o știre celorlalți utilizatori, cu care se află în contact. Chiar dacă instrumentul *news feed* de pe Facebook este prin definiție tot un canal de știri, acesta din urmă are o dimensiune pronunțat socială (mai bogat în conținut și interpretare, prin lungimea mesajelor care pot ajunge la dimensiunea unui articol obișnuit) iar interacțiunea și interpretarea receptorilor este întotdeauna în centrul atenției. În schimb, pagina de Twitter este mult mai sobră la nivelul conținutului, interacțiunea fiind vizibilă doar în mesaje separate (prin *mentions*) sau private și doar în forma unu-la-unu (se pot constitui grupuri cel mult în receptarea aceluiași tip de informații). Scopul și totodată motivația utilizatorilor în această rețea este de a câștiga audiență, de a forma o rețea cât mai largă de difuzare a informațiilor de pe canalul personal, dar și de a afla informații dintr-o sferă de știri informală și mai diversificată decât canalele media tradiționale.

⁵ Conform www.zelist.ro/zetweety, consultată pe 3.03.2015.

Profilul utilizatorilor nu se mai situează, ca în alte cazuri, într-un anumit mediu profesional sau spațial, și nici într-un anumit interval de vârstă. Competența informațională este singura variabilă care orientează prezența în rețea, iar calitatea de lider de opinie (existență sau ca aspirație) este de asemenea singura care iese în evidență în segmentul particular de utilizatori. Așa cum este concepută, rețeaua prezintă un interes particular pentru sfera politică, instituțională și guvernamentală (care poate folosi eficient acest canal pentru transmiterea unor informații de interes colectiv). Din păcate, pătura politică și instituțională din România nu acordă atenție suficientă potențialului acestei rețele (în mare parte, considerând că expunerea în rețele sociale este o cheltuială inutilă de timp și energie). De asemenea, sfera organizațiilor non-profit poate face popularizare domeniilor de activitate, care au șansa de a câștiga audiența dorită în contextul ignorării de către mass-media a problematicilor de nișă.

Ca limită principală a comunicării pe Twitter se poate menționa specializarea și ermetismul (mulți utilizatori nu participă în această rețea pentru că nu o înțeleg). O altă limită, specifică spațiilor culturale latine, este de natură culturală: concizia și eficiența în comunicare, care sunt valorizate în culturile anglo-saxone, dar care, în culturile latine, par restrictive.

Youtube. Fiind o rețea globală, neseparată în funcție de limbă, statisticile privind utilizarea Youtube în România sunt mai puțin cunoscute. Un sondaj din 2014 indica un număr de 704.000 de utilizatori în România⁶ în 2013 (cifră neverosimil de mică). Un alt sondaj internațional recent⁷ indica faptul că, în noiembrie 2014, un procent

⁶ <http://www.victorkapra.ro/2014/01/status-of-social-media-in-romania-studiu-si-infografic/>

⁷ <http://www.gemius.com/publishers-news/youtube-popular-in-poland-hungary-and-romania.html>

de 70% din utilizatorii de internet din România au vizitat platforma Youtube cel puțin o dată, ceea ce duce la o cifră de ordinul milioane-lor. Pornind la început ca un site de *videosharing*, Youtube ca mediu de comunicare prezintă o trăsătură foarte importantă în comunicarea online: accentul pe dimensiunea vizuală. Nu numai că această dimensiune este mult mai ușor receptată, dar elimină necesitatea competenței de informare și de interpretare, sau chiar și cea mai vagă participare. Profilul se alcătuiește pe baza istoricului și selecției materialelor video preferate. Această simplitate duce la lărgirea profilului de utilizatori – ceea ce face din această rețea un mediu cu audiență foarte mare dar potențial nestructurată (deci, greu de conceput și calibrat mesaje). În ciuda acestei ambiguități, se poate spune că informațiile de tip vizual sunt preferate de audiențele cu nivel scăzut de instruire (care pot consuma informații din mediul digital fără să facă efortul de a comunica în scris, ca în celelalte rețele). Un alt element distinct față de alte rețele este audiența internațională (dat fiind că limbajul nu mai este o condiție în comunicare și accentul cade pe dimensiunea vizuală). Aceasta lărgeste și mai mult audiența potențială (depinde de modul în care sunt structurate mesaje). Reversul acestui avantaj (și totodată limita comunicării în această rețea) este și lipsa de constanță, fluiditatea a utilizatorilor.

Motivația utilizării Youtube este în principal divertismentul. Materialele cele mai vizionate sunt fișierele media, filmele sau secvențele din filme, videoclipurile muzicale. Pe locurile următoare se plasează filmele informative (tutorialele care oferă o anumită rețetă „vizuală”). În continuare, sunt destul de urmărite și filmele postate de utilizatori nespecializați, cele care fac „dezvăluiri” pe subiecte de anvergură redusă și nediscutate în media; iar comentariile sunt opționale, așadar au un volum variabil. Rețeaua oferă instrumente relativ clasice (dar și aici există posibilitatea de a „subscrie” la profilul unui utilizator pentru a primi anunțuri despre noutățile

postate). La nivel de operare există îmbunătățiri semnificative în ultima vreme: personalizarea paginii, introducerea unor opțiuni de „like” și „dislike” și posibilitatea interconectării care prefigurează o rețea socială de dimensiuni foarte mari.

În România există varianta autohtonă, *www.trilulu.ro*, care arată prin preferințele de accesare (aproximativ 2.180.000 de vizitatori unici în noiembrie 2014⁸) orientarea utilizatorilor români către acest tip de rețele de divertisment. Totuși, siteul românesc are, în ciuda popularității, un profil mai ambiguu și mai puține instrumente caracteristice unei rețele, ceea ce îl face practic imposibil de utilizat în comunicarea strategică.

Această rețea este destul de puțin abordată în cadrul strategiilor de comunicare, fiind considerată o rețea „spontană” și mai puțin controlabilă. Totuși, audiența și capacitatea de afișare în motoarele de căutare sunt rațiuni solide pentru a include rețeaua în programul de comunicare organizațională strategică.

LinkedIn. Rețea inițial europeană care s-a extins și în Statele Unite și numărând în prezent zeci de milioane de utilizatori, LinkedIn a înregistrat și în România peste un milion și jumătate de utilizatori⁹ la sfârșitul anului 2014. Această rețea s-a definit ca un mediu de recrutare și selecție și, în secundar, de reclamă și servicii prin abonament. Totuși, evoluția externă a *social media* a făcut ca până la un punct Facebook să fie utilizat mai mult pentru recrutare, în timp de LinkedIn era folosit mai mult pentru crearea de contacte profesionale și pentru realizarea de parteneriate.

Profilul utilizatorilor de LinkedIn (al celor care postează dar și consumă informațiile din rețea) este definit doar prin statutul

⁸ Conform SATI, accesat în decembrie 2014.

⁹ Conform <http://www.manafu.ro/2014/12/social-media-in-romania-decembrie-2014/>

profesional relativ ridicat și eventual prin mediul de proveniență (urban). Motivația pentru inserarea și prezența într-o astfel de rețea este crearea de contacte profesionale, care se pot dovedi utile în gestionarea proiectelor din mai multe domenii (rețelele de lucru au devenit delocalizate, interdisciplinare și flexibile).

Una dintre limitele importante ale LinkedIn, depășită recent, a fost concepția sa statică. Până recent, pagina a fost folosită ca un instrument de prezentare a profilului profesional, de conectare cu o rețea profesională preferențială, și (cea mai avansată utilizare) de marketing online, prin intermediul mesajelor. În ciuda definirii LinkedIn ca o rețea preponderent profesională, analizele recente sugerează că rețeaua online Facebook este considerată, inclusiv de profesioniști, drept o sursă mult mai complexă de informații, folosită inclusiv de angajatori ca mediu de recrutare și selecție.

Diferența față de Facebook se regăsește în instrumentele mai reduse de interacțiune și comunicare pe care le-a furnizat această rețea pentru o perioadă de ani de zile. Începând cu sfârșitul anului 2011, setările rețelei s-au diversificat (s-au adăugat în primul rând opțiunile de actualizare de status/postare de mesaje în timp real, asemănător altor rețele, și inventarierea mesajelor de pe Twitter ale utilizatorilor conectați în grupul profesional personal) iar pagina este mai bogată și mai atractivă, oferind posibilități de gestionare complexă a paginii de profil.

Rezumat

În România, a existat o evoluție distinctă a tipurilor de *social media*. Site-urile au evoluat de la funcția de reprezentare și de la o formă statică la interactivitate, varietate și pluralitatea administrării. Astfel, blogurile au cunoscut o extindere între 2006 și 2008 și o specializare accentuată între 2008 și 2010. După 2010, rețelele

sociale online au atras majoritatea utilizatorilor. Rețelele sociale online oferă avantajul participării printr-un efort minim, și selecția eficientă a informației din rețeaua online personală. Un alt tip de medii de comunicare, în dezvoltare și specializare în perioada actuală, sunt platformele de *crowdsourcing*, care, prin caracteristicile lor, devin adesea organizații informale.

Pentru comunicarea organizațională, există o serie de oportunități și de avantaje în utilizarea social media, dar și solicitanți și riscuri, care trebuie gestionate cu atenție.

Concepte cheie

- Site
- Blog
- Blogosferă
- Rețele sociale online
- Mediu de comunicare online
- Interacțiune

Întrebări de verificare

- Ce schimbări s-au petrecut în spațiul online românesc în ultimii cinci ani?
- Care sunt criteriile de construcție și evaluare a unui site?
- Câte categorii și subcategorii conține clasificarea blogurilor?
- Ce rețele sociale online sunt în principal active în România?
- Care este diferența între mediile online tradiționale (site, blog) și rețelele sociale online?
- Care sunt avantajele pe care le-a oferit Facebook astfel încât a ajuns în poziția de rețea socială online dominantă?
- Care sunt oportunitățile și amenințările comunicării organizaționale prin intermediul *social media*?

Aplicație rezolvată

- Analizați distribuția categoriilor expuse în curs pentru cazul primelor 100 de bloguri și evidențiați factorii succesului în blogosferă.

Analiza a fost realizată în 2010 prin investigarea primelor 100 de bloguri listate în Zelist, o platformă care ierarhizează blogurile după mai multe criterii (numărul de vizitatori, frecvența postărilor și citărilor pe alte bloguri, numărul de *link*-uri care trimit spre blogul respectiv, influența *blogroll*-urilor în care este listat blogul respectiv, etc.). Scopul a fost de a identifica atât specializarea cât și ponderea categoriilor în cazul blogurilor „de succes”, a acestor bloguri care s-au conturat ca „produse” media și ca rezultate a unor strategii de afaceri uneori. În analiză au fost utilizate cele patru criterii ale clasificării blogurilor (identitatea autorului, numărul autorilor, durata în timp a blogului, organizarea și tratarea conținutului).

Rezultate pentru „top 100 de bloguri”

- bloguri personale 42% (1c: 28%; 1d: 10%).
- bloguri profesionale 20%.
- bloguri individuale de nișă 18% (majoritatea sunt bloguri de divertisment, 3b: 13%)
- bloguri colective de nișă 10%.
- reviste online 9%.

În ceea ce privește primele 100 de bloguri analizate, s-a observat destul de clar că de fapt toate produsele sunt plasate destul de clar pe segmente de utilizatori, fie după vârstă, fie după nivel de instruire, fie după valori. Astfel încât blogurile din categoria 3 s-ar denumi mai degrabă „tematice” pentru că se plasează pe domenii clare.

Comparația celor două categorii analizate în 2010 (bloguri din „top 100” și bloguri „obișnuite”, cele din eșantionul aleator selectat) permite identificarea unor factori care determină creșterea statutului unui blog:

- Notorietatea în mediul real reprezintă un criteriu foarte important care diferențiază strategia de promovare a blogului. Notorietatea are un impact atât în ceea ce privește notorietatea online (citări pe alte bloguri și includere în rețele) cât și asupra numărului de vizitatori (mai mare decât în cazul eșantionului comparat) și asupra fidelizării acestora (rata de revenire sensibil mai mare).
- Factorii care s-au detașat față de alții se referă la specializare, actualizare de conținut și vechime. Toate blogurile cu status mai ridicat (poziție mai bună „în top 100”) au prezentat o specializare ridicată, un profil foarte consecvent. De asemenea, actualizarea conținutului egală și constantă (rată medie de o postare/zi, cu variații destul de mari de la caz la caz). În fine, toate blogurile cu vechime în blogosferă mai mare decât media au avut asigurată pătrunderea pe o piață „proaspătă”.

Analiza primelor 100 de bloguri permite identificarea factorilor care facilitează succesul unui produs *social media* de acest tip. Factorii acționează în fiecare caz în proporții diferite: (a) Frecvența postărilor: postări zilnice, în unele cazuri mai multe postări pe zi. (b) Vechimea: primii veniți au câștigat aderenți și audiență, intrând pe o nișă neocupată. (c) Notorietatea în offline: în cazul în care bloggerul este o persoană publică, identitatea din mediul virtual apare ca o completare nouă a identității din real. (d) Profilul clar și consecvent: autorii de bloguri se bazează fie pe diversitatea informației (mai multe domenii, miză pe surprinderea cititorilor cu subiecte noi) fie pe specializare (un singur domeniu, dar exploatat în mod creativ).

(e) Organizarea și prezentarea informației. Site-urile personale în care informația este prezentată complex și atractiv ies de sub marca individualului, autorii se redefinesc în ochii cititorilor sub formula de „5 în 1” sau măcar „3 în 1”. (f) Comunitatea formată în jurul blogului. Acest proces de formare a unei comunități este destul de lent în cazul unui autor de blog care nu este persoană publică. Există deja anumite cutume despre modul în care se formează o comunitate mică de acest gen (încrederea degajată prin stil și familiaritatea cu problematica și cu viziunea autorului jucând aici rolul principal).

Teme pentru aplicații

- Evaluați site-ul unei organizații la alegere, prin aplicarea celor cinci criterii considerate în curs.
- Identificați cinci bloguri pe care le urmăriți și încadrați-le în clasificarea cu șapte categorii expusă în curs.
- În cazul unui blog cu număr mare de vizitatori (eventual din „top 100” identificați factorii succesului și motivația predominantă de vizitare.
- Caracterizați un blog ca produs de comunicare (analizând profilul general, organizarea conținutului, vârsta, promovarea, distribuția și publicul).
- Comparați între ele două rețele sociale online așa cum sunt prezentate în momentul actual și evidențiați avantajele și dezavantajele participării, din punctul de vedere al unui simplu utilizator.
- Pentru o rețea socială online pe care ați frecventat-o, identificați schimbările în timp la nivelul instrumentelor de selecție a informației și interacțiune oferite utilizatorilor, și comentați oportunitatea lor.
- Observați o diferență importantă în dezvoltarea rețelelor sociale online în România față de tendința globală (de

exemplu Twitter, o rețea de mare succes în Statele Unite care în România nu are un succes comparabil) și oferiți o explicație.

- Comentați un caz în care riscurile de comunicare online au fost prost gestionate și au dus la declanșarea unei crize de comunicare.

Capitolul 3

Imaginea și reputația organizațiilor și actorilor publici: repere teoretice

Imaginea și reputația sunt termeni des folosiți în discursul profesional și nu numai. Neajunsul, prezent chiar și în cadrul unor evenimente profesionale (conferințe din mediul de business) constă în definirea imprecisă a termenilor, confuzia între termenii asemănători, precum și în cunoașterea insuficientă a mecanismelor de formare. Superficialitatea, din ce în ce mai dezvoltată în era redundanței informaționale, face ca domeniul studiului și formării imaginii să fie destul de puțin explorat în mediul academic și profesional românesc. Pe de altă parte, dezvoltarea mediului virtual impune din ce în ce mai mult reputația ca resursă strategică și face ca studiul și analiza fenomenelor și conceptelor asociate să devină obligatorii.

3.1. Imaginea organizațiilor: definiție și formare

În sens profesional, imaginea organizațiilor este „ceea ce majoritatea publicului percepe drept reprezentarea organizației” (Marconi, 2007, p. 83). În această accepțiune, imaginea se poate confunda cu reputația (și într-adevăr, autorul le utilizează în sens

sinonim) însă nu este corect: pe de o parte, există asemănări dar și diferențe între cele două concepte – iar pe de altă parte, cei doi termeni au rolul lor în analiza proceselor de comunicare în care sunt implicate organizațiile și *stakeholderii* lor.

Imaginea organizațiilor se poate defini în mai multe moduri, dar principala teorie la care analiștii de imagine și experții în comunicare trebuie să se raporteze este teoria reprezentărilor sociale. Astfel, dacă imaginea fizică se definește ca reflectarea senzorială a unui obiect în conștiință sub forma unei senzații, percepții sau reprezentări, definiția imaginii organizațiilor se poate defini prin analogie și abstractizare. Conform unor autori cunoscuți în domeniul imaginii organizațiilor (Chiciudean & Țoneș, 2010, p. 140), în procesul de formare, aceasta „se prezintă ca o succesiune de reprezentări sociale care se cristalizează despre aceasta”. Conform lui Claude Flament (1997, p. 129): „O reprezentare este un ansamblu organizat de cogniții relative la un obiect, împărtășite de membrii unei populații omogene în raport cu acest obiect”. Adaptând definiția lui Flament, putem spune că imaginea reprezintă ansamblul de opinii, credințe și sentimente cu privire la un actor public sau o organizație, împărtășite de către diverse categorii de public, cogniții care s-au creat în urma comunicării directe sau mediate cu publicurile respective.

Comunicarea publică reprezintă procesul care se construiește imaginea organizațiilor, și totodată reprezintă condiția de existență și determinare a acesteia. Atât spațiul interpersonal, cât și mass-media și spațiul virtual reprezintă factori cu o influență specifică în construirea și influențarea reprezentărilor/imaginilor organizațiilor sau persoanelor publice.

Pentru a înțelege dinamica imaginii și a realiza și reprezentări grafice și totodată clasificarea elementelor imaginii, teoria nodului central (Abric, 1996, pp. 107-122) este de o mare utilitate, pentru că explică atât dinamica generală a imaginii, precum și funcția internă

a unor categorii de elemente. Această teorie presupune că atributele proprii imaginii sociale a organizațiilor sunt de două tipuri și fac parte fie din categoria elementelor centrale (care compun *nodul central*), fie din categoria *elementelor periferice*. Astfel, *nodul central* al imaginii are, pe de o parte, o funcție generativă (determină semnificația celorlalte elemente ale reprezentării, le conferă sens și valoare) și o funcție de organizare (determină legătura și poziția relativă a celorlalte elemente pe care le unifică). Cealaltă categorie de elemente, *elementele periferice*, asigură alte trei funcții: concretizarea (ancorarea imaginii în realitate, în termeni inteligibili și transmisibili), reglarea (adaptarea reprezentării la evoluția contextului social), și protejarea nodului central.

În planul analizei concrete, împărțirea atributelor cheie ale organizației în cele două categorii (nod central și elemente periferice) permite strategiilor realizarea de evaluări simple, ca și identificarea posibilității de modificare a imaginii: elementele periferice sunt cele asupra cărora se poate interveni mai ușor (spre potențare sau eliminare), în timp ce elementele din nucleul imaginii se elimină sau modifică mai greu.

Bromley (2000) a observat tendința indivizilor de a personaliza, atunci când vorbesc, entități colective precum organizațiile, și de a le atribui anumite calități sau defecte „umane” atunci când le caracterizează (de exemplu utilizarea atributelor „agresiv”, „moral”, „ambitios” etc). Existența unei *personalități corporative* (prin care organizația poate fi tratată ca un individ, și nu o entitate colectivă), ar putea implica și o aparentă subiectivitate (Bromley, 2000, p. 241).

Abordând imaginea din perspectiva marketingului, o serie de cercetători (LeBlanc & Nguyen, 1996, p. 31) sugerează că atât imaginea cât și reputația sunt rezultatul experienței anterioare a indivizilor în raport cu acea organizație. În aceeași perspectivă, Hatch și Schultz (1997, p. 357) consideră că acțiunile membrilor organizației

pot afecta atât imaginea, cât și identitatea organizațională, iar identitatea și imaginea se influențează reciproc, mai ales pe măsură ce crește permeabilitatea granițelor între organizație și mediul extern. Întrucât membrii organizației fac parte din grupuri externe, „este posibil ca imaginea și identitatea să fie comparate și aceste comparații să fie comunicate în contextul simbolic al organizației” (Hatch & Schultz, 1997, p. 362). În contextul dezvoltării *social media*, aceste influențe devin extrem de palpabile și de actuale. Din ce în ce mai multe organizații devin conștiente de faptul că angajații reprezintă purtători de imagine și, din rolul dorit de *shareholders*, pot evolua și în agenți care să afecteze organizația, în ipostaza în care transmit mesaje negative sau distorsionate. Astfel, oficial sau neoficial, mai multe organizații au inițiat formularea unor politici de comunicare în *social media*, care să specifice limitele pe care angajații trebuie să le respecte în comunicarea publică.

3.2. Analiza de imagine și variante ale acesteia

Analiza de imagine este unul din domeniile complexe ale comunicării, însă modelul clasic, așa cum a fost elaborat într-o serie de departamente instituționale din România, are și o serie de dezavantaje: pe de o parte, faptul că a fost construit doar pe mediul real (se ia *mainstream media* în considerare – însă o bună parte a știrilor și interpretărilor s-a transferat în mediul online, ceea ce reclamă adaptarea metodei la mediul online), modul laborios de realizare, și complexitatea dimensiunilor și indicatorilor. Ponderarea rezultatelor este o problemă, pentru că formulele de ponderare sunt valabile pentru mediul real, în timp ce în mediul online este dificil de estimat impactul real al unei publicații (numărul de accesări, convertit în cote de piață pe site-urile specializate, fiind o cifră artificială care nu reflectă influența reală).

Una din soluțiile care se pot da la dilema cotelor de piață „neautentice” este abandonarea formulelor de ponderare, și – pentru a rămâne totuși corectă metodologic și furnizoare de date – furnizarea unei „imagini compuse” din imagini distincte, realizate pe segmente de medii și publicuri. Omogenitatea mediului de cercetare reprezintă singura garanție a corectitudinii analizei, în acest caz; dezavantajul major este lipsa unor indicatori sintetici și lipsa criteriilor de comparație, precum și dificultatea evaluării rezultatelor. Iar în ceea ce privește mediul real comparativ cu mediul online, tot din lipsa criteriilor de comparație, analizele de imagine trebuie să fie realizate separat.

Analiza de imagine este o metodă frecvent aplicată în departamentele de comunicare ale instituțiilor publice din România. Halic și Chiciudean (2004, p. 24) disting trei tipuri de imagine, în funcție de etapa și de modul de formare: imaginea indusă, imaginea difuzată și imaginea reflectată.

- Imaginea *indusă* este cea creată prin acțiunile și mesajele persoanei publice sau companiei, și reprezintă singurul aspect care poate fi controlat 100% și a cărui calitate depinde în mod direct de calitatea strategiei și a mediilor de comunicare;
- Imaginea *difuzată*: imaginea creată prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă (tradiționale și virtuale), prin modul în care prezintă mesajele și acțiunile persoanei publice sau companiei analizate (în mass-media, cadrulul și amorsajul, ca practici uzuale în media în perioada actuală, joacă un rol foarte important în deformarea acțiunilor și mesajelor emise – un subiect poate fi total schimbat de cadrul în care este prezentat și de selecții/sublinieri de mesaje, care să prezinte materialul dintr-un punct de vedere „editorial”, deviind astfel cu totul intențiile originare);

- Imaginea *reflectată*: imaginea creată prin preluarea și fixarea imaginii difuzate de către publicul receptor. Există o varietate largă a tipurilor de public, fiecare cu particularități care depind în mod direct proporțional de distanța și de capitalul de simpatie pe care îl are o persoană publică. Cel mai ușor de influențat sunt publicurile cu capital ridicat de simpatie, acei „fani” la care va lipsi atitudinea defensivă în receptarea mesajelor. La polul opus, cel mai dificil de influențat va fi publicul „ostil”, cel care are deja formate etichete sau stereotipuri despre o persoană publică. Acest tip de public este cel mai refractar și mai suspicios în receptare, imaginea fiind greu de schimbat. O problemă legată de identificarea imaginii reflectate o reprezintă disponibilitatea datelor pe anumite segmente de public – în cazul în care nu pot fi găsite date relevante în *social media*, se recurge la anchete prin chestionar și focus grup.

Totodată, la analiza acestui aspect al imaginii, practicianul va fi surprins de efectele care se manifestă la nivel macrosocial: datorită redundanței informației, acțiunile de comunicare sunt primite superficial chiar și de către publicurile situate în plan mediu ca distanță afectivă, astfel încât sintagma „public țintă” (contestată oricum în prezent în mediul academic, ca fiind neetică) devine pretențioasă (întrucât pentru imaginea finală cel mai fericit rezultat îl reprezintă cea mai bună aproximare). Astfel încât proiectul de adaptare a imaginii va avea un rezultat care să se încadreze riguros în parametrii stabiliți doar pe un singur tip de imagine: cea indusă. Imaginea difuzată și cea reflectată vor îngloba în mod variabil imaginea indusă. Avantajul și totodată argumentul pentru care programele de managementul reputației trebuie realizate, în ciuda distorsiunilor, este acela că permit realizarea și gestionarea unor „canale media proprii”, astfel încât imaginea indusă și imaginea difuzată pot coincide în mare măsură pe acest segment, al *social media*.

Ca mod de colectare a datelor pentru analiza de imagine, *social media* oferă particularități care lipsesc pe spațiul real. De exemplu, imaginea indusă este mai ușor de analizat, pe baza datelor înregistrate în scris în mediile de comunicare online. Imaginea difuzată pe mediul online este și ea destul de facilă, întrucât colectarea informației cu ajutorul motoarelor de căutare se realizează destul de ușor (există o disponibilitate și manipulare a suportului de date mai simplă decât în cazul analizei din mediul real). În ceea ce privește imaginea reflectată, ea poate fi calculată la fel de facil doar pentru segmentele care au o practică a comunicării în mediul online (segmentele cu vârsta sub 35 de ani și nivel mediu/ridicat de instruire) în timp ce pentru alte segmente trebuie să se recurgă la alte metode de culegere a datelor (cele din științele sociale clasice – ancheta prin sondaj, interviul, focus grupul).

Analiza imaginii se poate realiza transversal (la un moment dat) pe mai multe segmente de public sau medii de comunicare, sau longitudinal (în momente diferite), ceea ce permite surprinderea aspectului dinamic (modificarea imaginii în timp) și conturarea unei istorii a imaginii și reputației unei persoane publice sau companii.

Toate cele trei tipuri de imagine rezultate în urma analizei se folosesc la două aspecte importante pentru fundamentarea managementului reputației:

- *Construirea profilului dezirabil* (format din două tipuri de indicatori, cei considerați pozitivi, a căror menținere se dorește – și noii indicatori, a căror realizare se propune pornind de la un nivel zero); în acest profil dezirabil lipsesc indicatorii considerați negativi, care vor fi evidențiați în datele de cercetare, pentru scăderea nivelului lor către zero. Cu alte cuvinte, profilul dezirabil trebuie să fie realist.
- *Comparația între cele trei tipuri de imagine* (indusă, difuzată, reflectată) furnizează date importante despre *dinamica*

transversală a imaginii: dacă au existat mesaje corect transmise dar au fost complet deformate de către media, atunci relația cu media este un punct slab pe care strategia va trebui să lucreze. Dacă, dimpotrivă, imaginea difuzată este relativ corectă, dar imaginea reflectată nu a răspuns la acțiunile realizate anterior, înseamnă fie că publicul țintă ales este foarte rezistent la acțiunile de comunicare (imaginea nu este maleabilă) fie că au existat factori în modelul implementat care au scăzut șansele de succes (cum ar fi centrarea pe mesaje ideologice în cazul unui om politic, într-un moment în care nevoile publicurilor sunt altele).

Raportându-se la triunghiul conceptual realitate – perceptibilitate- dezirabilitate, Libaert (2009, p. 121) introduce un sistem de categorii cu patru componente:

- imaginea reală (cea mai obiectivă, apropiată de identitatea firmei),
- imaginea percepută de către publicuri (diferită de cea reală);
- imaginea dezirabilă, ideală (stabilită în funcție de obiectivele companiei);
- imaginea posibilă (care trebuie să ia în calcul posibilitățile de realizare a obiectivelor, presiunile pieței și ale concurenților și aspectele neprevăzute).

Același autor (Libaert, 2009, p. 94) atrage atenția asupra necesității de clarificare a unor aspecte: definirea clară a rezultatului așteptat și decalajul între imaginea percepută și activitate; iar în plan operațional, trebuie stabilite foarte clar: parametrii care vor fi măsurați, componentele imaginii care se iau în considerare, și factorii determinanți ai imaginii.

Iacob, Cismaru & Pricopie (2011, pp. 162-163) prezintă o variantă adaptată a analizei de imagine. În modalitatea clasică aplicată în instituțiile publice, analiza de imagine presupune descompunerea

profilului de imagine al organizației în atribute definitorii care devin indicatori de imagine. Fiecare indicator este descompus la rândul său în atribute pozitive și negative (spre exemplu, pentru analiza activității unui om politic se poate considera indicatorul „activitate politică” și subindicatorii „promovează partidul”, „comunică cu alegătorii”, „are prestigiu intern”). Apoi, materialele colectate se analizează după tehnica analizei de frecvență și se încadrează în sistemul de indicatori construit. În funcție de metoda de calcul, rezultă mai multe tipuri de profiluri (Halic & Chiciudean, 2004, p. 47): *cumulativ* (proporția din total a referirilor cu privire la indicatorii/subindicatorii de imagine), *dihotomic* (pondera din total a referirilor pozitive/negative) și *structural* (pondera fiecărui subindicator din indicator, și a indicatorilor din total). Fiecare tip de profil din cele trei enumerate mai sus poate fi primar (valoarea procentuală brută) sau ponderat (în care ponderile calculate ale frecvențelor se înmulțesc cu coeficienți care corespund audienței sau tirajului publicațiilor).

În varianta adaptată a analizei, descompunerea profilului se face în cupluri de atribute polare, iar profilurile pot fi analizate și ca profil polar (Stancu, Stancu & Stoica, 1998), pentru care s-a propus următorul tip de codare:

(-4) – adjective la superlativul negativ la adresa subiectului; comentariu extrem de critic la adresa unor fapte sau declarații ale purtătorului de imagine, care afectează grupuri, mase de oameni sau entități de amploare;

(-3) – comentarii negative, relatări despre implicări ale subiectului în scandaluri publice, fără a fi centrul evenimentului; opinii de genul „corupție generală”;

(-2) – evaluări negative sau prezentarea unor acțiuni cu consecințe negative asupra publicurilor, relatări despre presiuni și suspiciuni asupra organizației;

(-1) – aprecieri ironice de genul „încă nu s-a întors din vacanța parlamentară”, relatări umoristice, caricaturi;

(0) – știri informative, relatări obiective;

(1) – articole care conțin aprecieri ironic pozitive, ca „este un semn bun pentru începutul anului”;

(2) – relatări despre acțiuni ale organizației cu impact pozitiv sau succes;

(3) – comentariu pozitiv asupra unor acțiuni ale purtătorilor de imagine ai organizației sau asupra rezultatelor acestora, aprecieri pozitive;

(4) – aprecieri la superlativ privind eficiența și competența; articole care relatează despre contribuția organizației la rezolvarea unor probleme de interes social sau național.

Folosind criteriile de mai sus se face o analiză de conținut a materialelor apărute în presă, obținându-se o evaluare *sincronă* a imaginii organizației/ actorilor cheie ai organizației. Media aritmetică a coeficienților de imagine înregistrați zilnic determină coeficienții de imagine săptămânali (Stancu et al, 1998):

coeficient săptămânal = Σ (coeficient zilnic) / număr articole săptămânal.

Pentru o analiză *diacronică* Stancu et al. (1998) propun să se realizeze graficele de evoluție a imaginii pe o perioadă mai lungă de timp (lunar, trimestrial, semestrial). De asemenea, se poate realiza o evaluare periodică a agendei mass-media privind organizația, iar evaluarea poate fi corelată cu evenimente politico-economice sau culturale.

3.3. Reputație, imagine, identitate organizațională: asemănări și diferențe

Fragilitățile de definire în limbajul profesional și științific românesc actual au determinat numeroase confuzii între termeni bine delimitați în domeniul comunicării organizaționale, precum imagine, reputație și identitate organizațională. Mai mult, supra-licitarea termenului de *brand* în marketing a dus la confuzia între reputație și brand sau la folosirea unor expresii precum „reputația brandului” (incorect, datorită naturii simbolice a ambelor concepte): chiar dacă brandul este inclus în reputație în sensul că produsele, serviciile și procesul de branding fac parte din factorii constituenți ai reputației, nu se confundă cu aceasta și nici nu o determină exclusiv.

În ceea ce privește distincția între cei termeni discutați în această secțiune, centralitatea conceptului de identitate pentru constructul reputației este subliniată de către Fombrun (1996), unul dintre cei mai importanți autori în domeniul analizei și construirii reputației organizațiilor. Astfel, Fombrun propunea următoarea definiție: „identitatea influențează comportamentul unei companii, modul în care ia decizii, cum se comportă cu angajații săi, cum reacționează la crize (...) Astfel, identitatea este coloana vertebrală a reputației” (p. 111), sugerând, astfel, importanța managementului în procesul de construire a reputației.

În aceeași ordine de idei, în viziunea lui Balmer și Gray (1999), construirea imaginii și reputației unei organizații se fundamentează pe identitate, iar comunicarea organizațională joacă un rol important în acest sens, asigurând relaționarea dintre identitate, imagine și reputație, fiind „procesul prin care *stakeholderii* percep

formarea identității, imaginii și reputației”. Comentând modelul Gray și Balmer, Chiciudean & David (2011, pp. 24-25) observă că „relevă interacțiunile multiple dintre identitatea organizației, factorii interni și externi care influențează conținutul identității, factorii interni și externi care influențează percepția realităților organizaționale de către publicurile-țintă și determină imaginea și reputația acesteia”. Conform autorilor americani, interdependența dintre identitate, comunicare, imagine și reputație ajută organizațiile în strategia de diferențiere pe piață, iar supraviețuirea unei organizații poate depinde de imaginea și de reputația favorabilă. Imaginea este „fotografia mentală imediată pe care o au publicurile despre o organizație” (Gray & Balmer, 1998), iar reputația este valoarea atribuită pe care o dau *stakeholderii* unei organizații, evoluând de-a lungul timpului, comunicarea organizațională având un rol considerabil în proiectarea imaginii, așa cum au identificat și alți autori.

Identificând granițe distincte între conceptele de identitate, imagine, reputație și capital reputațional, Barnett et al. (2006) au explicat că identitatea organizațională reflectă esența organizației și însumează acele caracteristici importante, distinctive și de durată, în timp ce imaginea reprezintă suma impresiilor interne și externe asupra organizației (Barnett et al., 2006, p. 33); simultan, capitalul reputațional reprezintă „bunul calitativ economic și intangibil care îi este atribuit reputației” (*ibidem*, p. 34). Relația între cele trei concepte este abordată și de Davies, Chun, Vinhas da Silva și Roper (2003) care au observat că identitatea este perspectiva internă a angajaților, imaginea se referă la percepția stakeholderilor externi, iar reputația este o agregare a tuturor percepțiilor (atât interne, cât și externe).

Deosebind identitatea de reputație, Bromley (2001, p. 317) subliniază că primul concept se referă la acele elemente distinctive esențiale în domeniile intens concurențiale, unde diferențierea este

anevoioasă la nivelul stakeholderilor. Reputația este atât un produs, cât și un proces (Bromley, 2001, p. 320), fiind independentă de „entitățile pe care le reprezintă”, observă autorul, subliniind atât pluralitatea influențelor asupra reputației, cât și dificultatea de a o conserva.

În aceeași sferă a diferențelor între concepte învecinate, Whetten & Mackey (2002) au construit definiții, justificări și explicații ale reputației folosind noțiunea de *actor social al identității organizaționale*. Astfel, dacă identitatea organizațională reprezintă răspunsul la întrebarea „cine suntem noi”, atunci trebuie clarificată diferența între elementele pe care membrii unei organizații le împărtășesc la nivel perceptiv despre organizația lor și elementele considerate ca identitate instituționalizată (și care determină, de altfel, și identitatea corporativă, adică cea exteriorizată în simbolurile vizuale reprezentative). În concepția autorilor americani, imaginea și reputația sunt componente ale unui proces comunicațional simetric între organizație și *stakeholderii* relevanți (Whetten & Mackey, 2002, p. 400). Așadar, imaginea reprezintă ceea ce membrii organizației vor ca *stakeholderii* să perceapă ca fiind distinctiv, central și de durată despre organizație. În acest context, credibilitatea ca feed-back specific primit de la *stakeholderi* este unul din factorii care pot influența reputația (factorii valorici care se asociază construirii reputației se vor discuta în continuare).

3.4. Valori asociate formării reputației

Încrederea este definită ca „disponibilitatea unei părți de a fi vulnerabilă la acțiunile unei alte părți, bazându-se pe așteptarea că cealaltă parte va avea un anumit comportament important pentru partea care acordă încredere, indiferent de posibilitatea de control a acesteia din urmă” (Mayer R.C. *et al.*, 2006, p. 84). Vulnerabilitatea,

ca trăsătură importantă adusă în discuție, presupune că există elemente importante care pot fi pierdute, și că partea care acordă încredere își asumă un oarecare risc.

Ca o aplicație a acestei definiții pe spațiul românesc, putem observa că vulnerabilitatea grupurilor sociale este foarte mare, întrucât nu există pârgșii alternative care să controleze anumite aspecte de decizie socială (de exemplu, odată aleasă o anumită formațiune care să asigure guvernarea, sistemul de justiție nu are suficientă independență ca să constituie o pârgșie alternativă de control pentru grupurile sociale).

Termenii asociați frecvent încrederii sunt cooperarea și predictibilitatea (*ibidem*, pp. 84-86). După cum subliniază autorii interesați de subiect, cooperarea și încrederea au fost adesea confundate. Deși încrederea conduce adesea la un comportament de cooperare, nu este o condiție necesară pentru producerea cooperării, pentru că nu ridică neapărat riscuri pentru una dintre părți. În al doilea rând, comportamentul cooperant nu reflectă deloc nivelul de încredere existent între părți, pentru că poate fi efectul unei situații de constrângere. În ceea ce privește confuzia (sau presupunerea implicită) între încredere și predictibilitatea comportamentului, aceasta este de asemenea neîntemeiată. Deși o anumită doză de predictibilitate este consecința încrederii, totuși aceasta nu poate fi folosită ca diferență specifică în definiția încrederii (pentru că într-o relație pot exista o serie întreagă de comportamente predictibile, inclusiv cele negative, și acestea nu definesc încrederea). Vulnerabilitatea și disponibilitatea de asumare a riscului sunt mai semnificative în cadrul definiției, subliniază autorii citați.

De asemenea, în literatura de specialitate americană se face o distincție (imposibilă în limba română) între termenii *trust* și *confidence* (*ibidem*, 85). Ambele au sensul de „încredere”, dar primul presupune un angajament asumat și recunoașterea riscului, iar cel

de-al doilea este mai difuz și exclude alternativele. Din această distincție de sensuri se poate prelua ideea de *angajament*, și aceasta este și explicația pentru care o serie de persoane publice se bucură de un capital pozitiv în spațiul public românesc, însă nu se bucură de încredere pentru că au un comportament de „retragere” și de evitare a angajamentelor politic-instituționale (comportamentul de retragere apare ca efect al maculării unanime a clasei politice și al stigmatizărilor în spațiul mediatic).

Credibilitatea este condiția construirii încrederii într-o relație, și a fost îndelung discutată, ca fiind o caracteristică de interes pentru actorii publici (individuali sau colectivi) în relația cu publicurile și cu *stakeholderii*. Deși literatura de specialitate inventariază o serie largă de termeni considerați ca precedent pentru construirea încrederii, determinanții credibilității sunt considerate cel mai frecvent trei elemente: expertiza (capacitatea de a produce sau nu influență într-un domeniu), benevolența (bunele intenții, dorința de a face bine celeilalte părți, și integritatea (percepția că persoana sau grupul evaluat aderă la un set de valori dezirabil) (Mayer *et al.*, 2006, pp. 90-92). În privința integrității, s-a mai folosit și termenul, mai restrictiv, de *congruență de valori*, și s-a subliniat că, deși consistența internă (congruența acțiunilor cu valorile) poate avea un efect semnificativ asupra nivelului perceput al integrității, nu este singurul factor de influență.

Iar în privința autenticității, pentru construirea acestei valori asociate s-a enumerat o listă destul de lungă de caracteristici (Harquail, 2010, p. 249): claritatea, eficiența, consistența, accesibilitatea, sinceritatea, empatia, respectul pentru interlocutori și oferirea de feed-back. Spre deosebire de alte caracteristici, autenticitatea este un aspect care poate fi construit numai prin comunicare. Autenticitatea este și o dimensiune interculturală, nu numai interumană: cu cât este mai intens conformismul ca normă socială, cu

atât orientarea pentru autenticitate în comunicare va fi mai redusă. În spațiul românesc, comunicarea autentică a evoluat destul de lent în planul manifestării, dezvoltându-se mai vizibil în ultimii zece ani.

Ținând cont de aceste elemente asociate, care sunt condițiile sau posibilitățile pentru construirea încrederii în interiorul unui grup (drept cale de urmat atât în interiorul organizațiilor, cât și în spațiul public)? Meyerson *et al.* (2006, pp. 429-431) rețin o serie de aspecte esențiale în construirea încrederii: (a) indivizii aflați într-o nișă profesională vor fi mai expuși la afectarea încrederii și în consecință a reputației, pentru că au șanse mai mari de a interacționa continuu în viitor; (b) interacțiunile de tip profesional conduc la o dezvoltare mai rapidă a încrederii decât interacțiunile personale, pentru că sunt mai stabile și mai standardizate; (c) schimbarea de roluri și rolul profesional ambiguu conduc la o construire mai lentă a încrederii; (d) evaluarea de grup este mai degrabă de tip categorial decât de tip rațional – demonstrativ, ceea ce duce la o reducere rapidă a incertitudinii dar la un risc mai mare de eșec în acțiune, cu afectarea nivelului de încredere; (e) stabilizarea încrederii se produce mai curând în cazul unor interdependențe moderate, decât în cazul unor interdependențe prea slabe sau prea puternice (pentru că și nivelul așteptărilor este prea înalt sau prea scăzut).

Deși este o valoare esențială pentru construirea unei relații, încrederea nu a fost considerată o valoare cheie în comunicarea publică românească de până acum, și de asemenea nici autenticitatea. Iar în ceea ce privește credibilitatea, ea a fost o valoare „de împrumut”, temporară și contextuală, o „Fata Morgana” creată artificial în timpul campaniilor electorale, prin intermediul unor strategii de persuasiune ingenioase în care cunoașterea mecanismelor de influențare a opiniei publice prin mijloace afective grosiere a jucat rolul principal. De aceea, acest tip de pseudo-credibilitate creată

artificial a fost ca o „ștafetă” apărută în perioadele pre-electorale pe fundalul unei disponibilități imense existente pe spațiul public, pe care o prelua temporar partidul/candidații plasați cel mai aproape de așteptările colective. În ceea ce privește spațiul de afaceri, și aici logica creării contactelor a fost una care reproducea spațiul personal, credibilitatea fiind creată numai prin contacte față-în-față (inclusiv mediul în care se dezvoltă afacerea și contactele profesionale cu clienții și alți *stakeholders* erau create după acest model).

3.5. Reputația în plan teoretic: evoluție și stadiu actual

În ciuda răspândirii și folosirii tot mai frecvente a conceptului de reputație în contextul actual, lipsește în continuare o definiție unanim acceptată în mediul academic. Abordarea interdisciplinară a conceptului de reputație a oferit o viziune de ansamblu a importanței acestei resurse simbolice pentru organizație, însă nu a avut ca rezultat o definiție unanim acceptată.

Cercetările care au investigat conceptul de reputație în ultimii zece ani s-au împărțit în două școli de gândire. Prima era numită *perspectiva bazată pe resurse*, în care reputația reprezintă un bun menit să influențeze beneficiile financiare, crescând sau menținând performanța organizației (Roberts & Dowling, 2002; Rindova et al., 2005; Boyd, Bergh & Ketchen, 2010). Cea de-a doua școală de gândire este *perspectiva instituțională*, care se bazează pe teorii sociologice și folosește teoriile cogniției sociale la baza interpretării. În această abordare se afirmă că reputația este o cunoaștere colectivă cu privire la o firmă, iar formarea ei se bazează pe interacțiunea socială și pe agregarea cunoașterii colective cu privire la o organizație (Fischer & Reuber, 2007).

Una din cele mai influente teorii în domeniul reputației din cadrul perspectivei instituționale, *teoria semnalelor* (*signalling*

theory), a fost formulată de Fombrun și Shanley (1990) pentru a explica modul în care publicurile formează percepții și iau decizii pe baza informațiilor expuse. Conform acestei teorii, reputația se construiește pe baza unor semnale: performanța financiară, semnalele instituționale și strategice, între care *vizibilitatea media* (sau acoperirea media) ocupă un rol important, de agent activ în prelucrarea și evaluarea informațiilor. Cu alte cuvinte, organizația „seminalizează” diferite attribute către *stakeholderi*, cum ar fi: calitatea capitalului uman, noile produse sau comportamentul competitiv pe piață (Fischer & Reuber, 2007, p. 57).

Studiul autorilor Rindova, Williamson, Petkova și Sever (2005) a integrat cele două direcții de conceptualizare, propunând două dimensiuni pentru conceptual de reputație, „calitatea percepută” și „proeminența pe piață”. Așa cum arată Boyd, Bergh și Ketchen (2010, p. 590), prima dimensiune („calitatea percepută”) este fundamentată pe orientarea economică și este dominată de calitatea inputurilor și a resurselor productive, în timp ce a doua dimensiune („proeminența pe piață”) este fundamentată pe viziunea sociologică, în care se agregă evaluarea media, expertii intermediari și asocierea cu actori cu status ridicat.

O clasificare a definițiilor reputației oferă Lange, Lee și Dai (2011, p. 155). Autorii consideră trei dimensiuni în definirea reputației: proeminența („a fi cunoscut”) dimensiunea componentială („a fi cunoscut pentru ceva”) și dimensiunea favorabilității („favorabilitatea generalizată”). Definițiile din prima categorie subliniază proeminența ca termen central, notorietatea sau vizibilitatea publică a companiei. Rindova et al. (2005, p. 1038) au observat că vizibilitatea sau proeminența, recunoașterea largă a unei companii de către *stakeholderi*, poate fi o dimensiune importantă în formarea reputației. Importanța acestei dimensiuni este negată de alți autori, care au observat că proeminența este distinctă de reputației

și că proeminența mediază efectele reputației asupra performanței (Boyd, Bergh și Ketchen, 2010, p. 594).

A doua categorie de definiții a legat vizibilitatea de un set de atribute (Lange *et al.*, 2011, pp. 157-159), definind reputația ca o reprezentare sau imagine coerentă în mintea consumatorului sau *stakeholderilor*, formată ca o consecință a interacțiunii directe sau indirecte cu organizația (în această accepțiune, reputația se confundă cu imaginea). Această a doua dimensiune a fost denumită drept „perspectiva componentială asupra reputației” și afirmă că reputația „constituie o evaluare a unui atribut specific sau caracteristică” (Fischer & Reuber, 2007, p. 57). În această abordare, reputația este construită pe o colecție de așteptări ale *stakeholderilor*, care iau în considerare experiențele trecute, precum și semnalele și intențiile exprimate de organizație pentru a considera îndeplinite aceste așteptări (Fischer & Reuber, 2007, p. 58). În aceeași direcție conceptuală, Rhee & Haunschild (2006, p. 102) au definit reputația ca „o evaluare subiectivă a calității percepute”, realizată de consumatorii companiei.

În fine, alți autori au subliniat importanța trecutului în prezicerea comportamentelor și performanței viitoare: reputația este „semnalul performanței viitoare bazat pe percepția performanței din trecut” (Dimov, Shepherd & Sutcliffe, 2007, p. 486).

A treia categorie de definiții a subliniat faptul că percepția nu este importantă atât ca evaluare subiectivă cât ca evaluare emoțională (Rhee & Valdez, 2009, p. 146; Ponzi, Fombrun & Gardberg, p. 32). Astfel reputația a încetat să mai fie considerată o percepție sau un comportament de răspuns la așteptările publicurilor și a fost definită ca o atitudine în general favorabilă a *stakeholderilor* cu privire la o entitate publică. De exemplu, Fombrun (1996) a definit reputația ca „un instantaneu care reunește imaginile multiple ale companiei, imagini generate de multiplii ei constituenți” și de asemenea „o reprezentare a acțiunilor trecute ale companiei

și a prognozelor de viitor care descriu atractivitatea firmei pentru constituenții cheie, considerată în comparație cu presupușii competitori mai importanți”. Publicurile folosesc evaluări multiple și agregate, care sunt comparate cu evaluarea altor companii, pentru a face o evaluare de ansamblu a atractivității companiei (Fischer & Reuber, 2007, pp. 56-57).

Într-o încercare de a unifica cele trei tipuri diferite de definiții, Lange, Lee & Dai (2011, pp. 163-167) au propus un model tridimensional care avea pe axa verticală notorietatea, „a fi cunoscut”; pe axa orizontală, „a fi cunoscut pentru ceva”, imaginea distinctă; și „favorabilitatea generalizată” pe axa de adâncime, model pentru care au propus numeroase exemple de companii plasate în toate sectoarele acestui cub tridimensional.

În acest sens, Rindova, Williamson, Petkova și Sever (2005) abordau conceptul de reputație multidimensional, distingând două componente: măsura în care publicurile implicate (*stakeholderii*) percep capacitatea unei organizații de a produce bunuri de calitate (*calitatea percepută*) și gradul de cunoaștere (*proeminență*) al organizației, cea din urmă înlesnind dezvoltarea unei reputații favorabile. Ambele dimensiuni sunt, în cazurile diferite ale organizațiilor, din semnale informaționale diferite. Notorietatea/proeminența, spre exemplu, este influențată de sprijinul unor părți terțe, precum intermediarii instituționali și actori publici cu influență (Rindova *et al.*, 2005, p. 25), dar și *validarea* poate fi un factor important al proeminenței organizaționale (Rindova *et al.*, 2005). Calitatea percepută, pe de altă parte, este direct relaționată cu atributele organizației, ca de exemplu calitatea intrărilor, de care depinde produsul sau rezultatele finale.

În aceeași încercare de a evalua definițiile emise de către cercetători despre conceptul de reputație, Barnett, Jermier și Lafferty (2006) au identificat trei arii de interes majore: expunerea

(*awareness*) care se referă la cunoașterea unei organizații; evaluarea (*assessment*) care se referă la opiniile și credințele stakeholderilor despre o organizație, și capitalul (*asset*) indicând potențialul reputației de a deveni resursă financiară, în general, intangibilă. Autorii au definit reputația organizațională drept „ansamblul judecăților colective ale observatorilor unei organizații deduse din impactul financiar, social și asupra mediului atribuit organizației de-a lungul timpului” (Barnett et al., 2006, p. 34): așadar, reputația reprezintă o judecată, o evaluare la adresa organizației.

Rezumat

Imaginea organizației este reprezentarea socială a acesteia, formată în urma contactului direct sau mediat a publicurilor cu aceasta. Analiza de imagine constă în fixarea unui sistem de indicatori și subindicatori și în calculul frecvențelor cu care apar aceștia în temele (conținuturile) analizate. În funcție de faza de transmitere, imaginea poate fi indusă, difuzată sau reflectată.

Reputația organizației este evaluarea comparativă a performanțelor și serviciilor acesteia, și se constituie pe baza identității, acțiunilor și comportamentelor organizației ca entitate colectivă. Perspectivile asupra reputației sunt cea economică (reputația ca efect al semnalelor transmise de organizație) și cea instituțională (reputația ca efect al interacțiunii, construct social).

Concepte cheie

- reputație;
- imagine indusă;
- imagine difuzată;
- imagine reflectată;
- identitate organizațională;
- notorietate

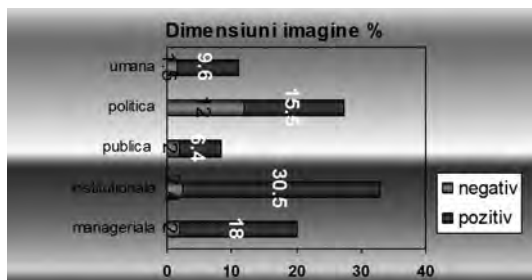
Întrebări de verificare

- Cum se poate defini imaginea și ce tipuri de imagine pot fi identificate?
- Cum se calculează un profil cumulativ și unul structural, în analiza de imagine?
- Cum poate fi folosită teoria nodului central în strategia de construire a imaginii?
- Care sunt diferențele între imagine, identitate și reputație?
- Cum se manifestă influența experienței directe a stakeholderilor în formarea imaginii?
- Ce avantaje oferă o reputație favorabilă pentru o organizație?
- Care sunt cele trei axe pe care se pot ordona perspectivele academice în domeniul reputației?
- Care este rolul identității organizaționale în construirea reputației?

Aplicații rezolvate

- Într-un proiect real de comunicare strategică pentru îmbunătățirea imaginii unui actor politic, comparați imaginea indusă cu imaginea dezirabilă și explorați modul în care imaginea indusă ar putea fi schimbată.

Grafic 1. Imaginea indusă, pe dimensiuni

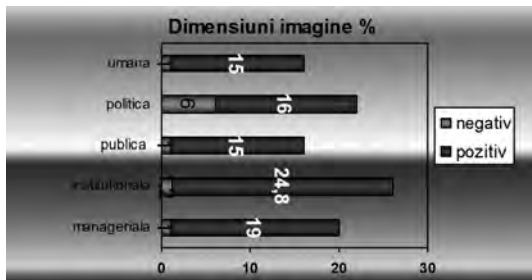


Pe exemplul concret de mai sus, accentuarea dimensiunilor politică și instituțională nu este avantajoasă: dimensiunea politică este negativă (datorită conflictelor cu grupările politice concurente) iar dimensiunea instituțională, deși pozitivă, nu poate aduce susținerea publicurilor în contextul în care neîncrederea în instituții este atât de mare.

Prin urmare, strategia de imagine și-a propus ca obiective pentru imaginea indusă:

- Diminuarea cu 20% a ponderii totale a referirilor pe dimensiunea instituțională;
- Obținerea unei ponderi pozitive de 75% pe dimensiunea politică;
- Reducerea mesajelor negative cu cel puțin 50% pe toate dimensiunile;
- Protejarea și conservarea reputației față de eventuale schimbări majore în contextul social, prin monitorizarea spațiului online și urmărirea permanentă a indicatorilor vulnerabili (exemplu „credibilitate”, „corectitudine”).

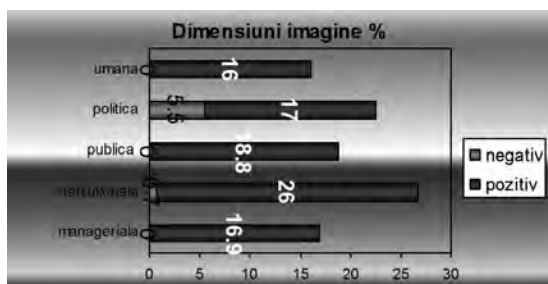
Grafic 2. Profilul dezirabil pe dimensiuni (imagine indusă)



În urma implementării strategiei de managementul reputației, profilul indus s-a schimbat în mod semnificativ. Dimensiunile sunt

mai echilibrate, iar ponderea mesajelor care aveau ca rezultat întărirea indicatorilor negativi s-a redus (s-a reușit eliminarea totală a mesajelor negative pe dimensiunea umană, publică și managerială). Modificarea profilului indus este cea mai accesibilă și ușor de controlat – însă efectele asupra imaginii reflectate se pot constata doar în timp.

Grafic 3. Profilul de imagine indus, după implementarea programului de managementul reputației



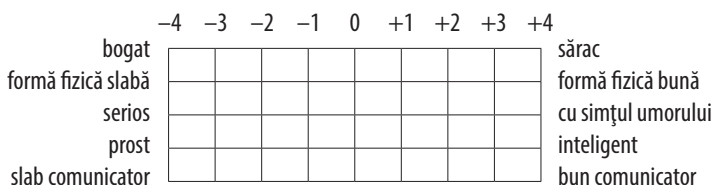
- Pentru două personaje publice la alegere, dați un exemplu de analiză de imagine comparată, folosind profilul polar propus de Stancu et al. (1998).

Personajele analizate sunt Adrian Năstase și Traian Băsescu, în campania electorală 2004¹. Materialele de presă analizate sunt articolele publicate în cotidienele “Adevărul” și “Jurnalul Național” și dezbaterile televizate dintre cei doi competitori.

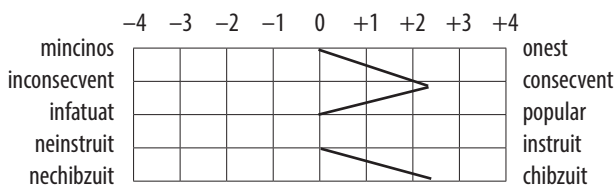
¹ Sursa aplicației: Cismaru, Diana-Maria, *Strategii discursive în comunicarea electorală 2000 și 2004*, lucrare de doctorat coordonată de prof. dr. Ion Drăgan, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială, Universitatea București, susținută în 27.07.2006.

Adrian Năstase

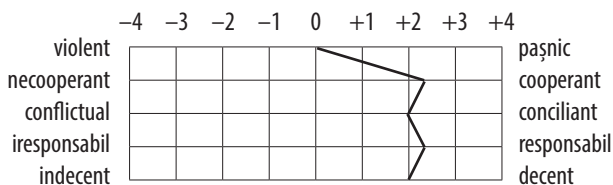
a) trăsături personale



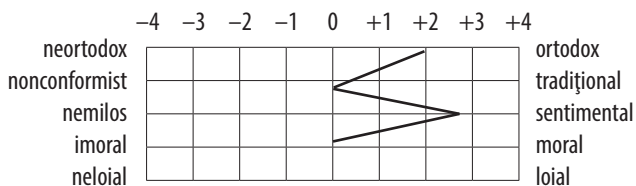
b) educație, caracter



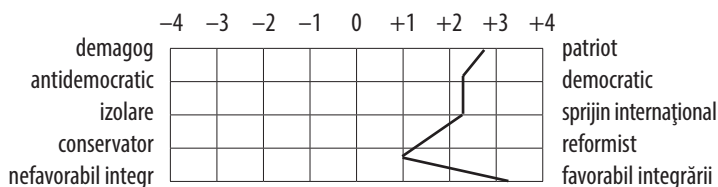
c) conflicte



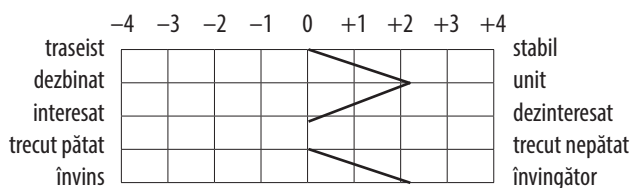
d) valori naționale



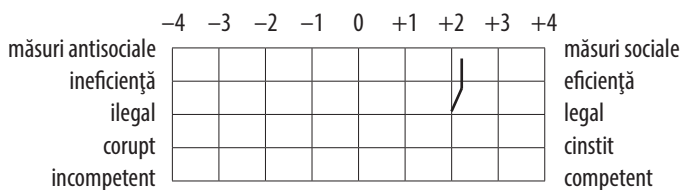
e) interese naționale



f) comportament social și colectiv

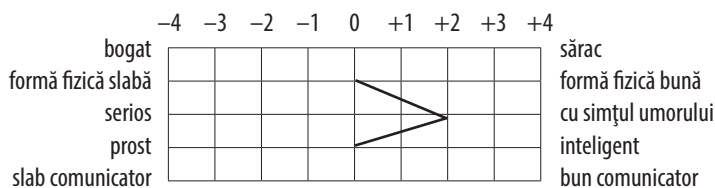


g) modalități de acțiune

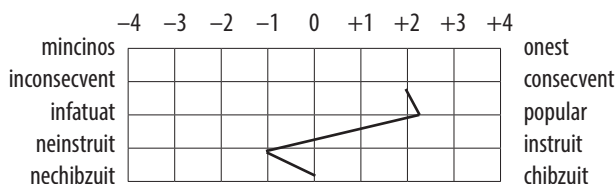


Traian Bănescu

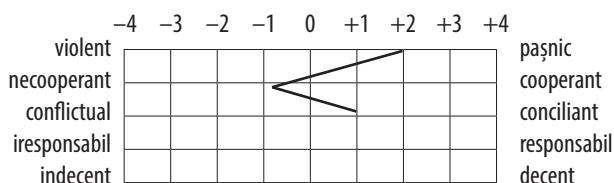
a) trăsături personale



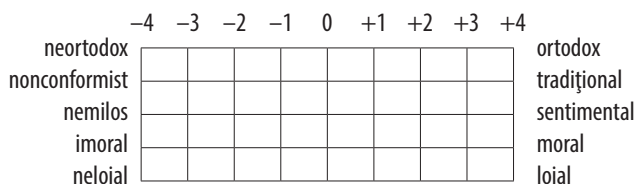
b) educație, caracter



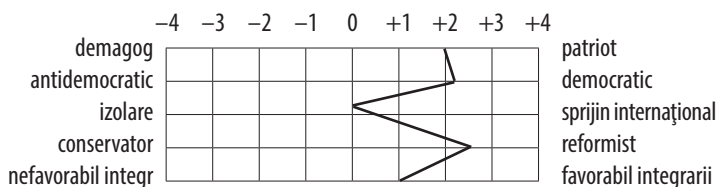
c) conflicte



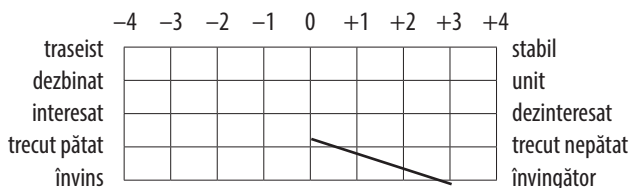
d) valori naționale



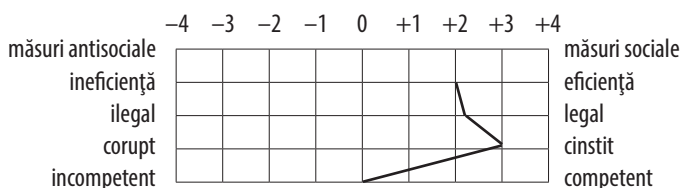
e) interese naționale



f) comportament social și colectiv



g) modalități de acțiune



Interpretare

Adrian Năstase. Profilul indus al lui Adrian Năstase este neutru, cu accente ușor pozitive/negative pe anumite dimensiuni. În dorința de a acoperi în discursul său cât mai multe aspecte, candidatul și-a proiectat un profil uniform pozitiv, neindividualizat însă, și nepotrivit atât cu profilul construit în presă cât și cu prestația individuală de-a lungul timpului.

Traian Băsescu. Există două aspecte care diferențiază profilul individual al lui Traian Băsescu de al contracandidatului său: (1) este precizat pe mai puține dimensiuni, ceea ce face ca disonanța între cele două tipuri de profil să se manifeste mai puțin și (2) Traian Băsescu a avut și elemente de autodefinire negative: nivelul de instruire și spiritul de cooperare sunt autodefinite în termeni negativi la profilul individual propriu, ceea ce (deși aparent nu este bine să se procedeze astfel) contribuie la umanizarea și individualizarea profilului. Ca exemplu de contrast, un profil uniform pozitiv

precum cel indus al lui Adrian Năstase nu este credibil, de aceea elementele de umanizare sunt preferabile, chiar dacă sunt negative.

Teme pentru aplicații

- Pe cazul unei organizații, realizați descompunerea elementelor imaginii în nodul central și elementele periferice (cu două părți ale imaginii, partea negativă și partea pozitivă). În urma rezultatului, ce ați recomanda pentru comunicarea strategică?
- Exemplificați pe mai multe cazuri de organizații românești modul în care experiența directă a stakeholderilor a avut influență directă asupra reputației organizației.
- Cu ajutorul unei anchete prin chestionar, analizați influența pe care o are identitatea organizațională asupra imaginii și reputației acesteia.
- Analizați cazul unei organizații cu reputație proastă care are totuși succes pe piață, evidențiind factorii care contribuie la menținerea acestei situații.
- Realizați analiza de imagine pentru imaginea indusă, pe canalele proprii de comunicare online ale unui actor public/purtător de imagine al unei organizații.
- Pentru cazul unei organizații la alegere, analizați modul în care este personificată în articolele de presă. Care atribute îi sunt mai des asociate, și ce tip de potret se conturează?
- Stabiliți sistemul de indicatori și subindicatori și realizați analiza de imagine a unei organizații, așa cum rezultă din trei publicații centrale, conform modelului prezentat în curs.
- Realizați un chestionar care urmărește să identifice imaginea reflectată a unei organizații, și stabiliți condițiile de aplicare.

Capitolul 4

Procesul de construire și menținere a reputației

Managementul reputației presupune, mai întâi de toate, conștientizarea faptului că reputația este o resursă strategică, de care depinde prosperitatea organizației pe termen lung. În al doilea rând, este de mare importanță schimbarea relației organizațiilor cu publicurile, din modelul unidirecțional în modelul bidirecțional. În spațiul românesc, evoluția *social media* a înfăptuit ceea ce alte tipuri de presiuni nu au reușit să obțină: a obligat organizațiile și actorii publici să se înscrie în dialogul cu publicurile (chiar dacă pentru unii actori publici participarea la actul comunicării înseamnă deocamdată doar mimarea dialogului).

4.1. Reputația ca resursă strategică

Mai multe cercetări în diferite domenii (management, marketing, economie, comunicare) au demonstrat că, deși este intangibilă, reputația este una din resursele cele mai importante ale unei companii, în relație cu succesul financiar și de afaceri, și cu un impact semnificativ asupra performanței companiei și asupra comportamentului organizațional (Roberts & Dowling, 2002; Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005; Boyd, Bergh & Ketchen, 2010; Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011).

Resursele strategice sunt rare, de valoare, inimitabile, fără substitute și trebuie acompaniate de resurse auxiliare pentru a fi utilizate eficient. Din acest punct de vedere, reputația are toate caracteristicile unei resurse strategice, așa cum arată și Bergh, Ketchen și Boyd (2010, pp. 2-3). În calitate de resursă cu aceste caracteristici, reputația poate duce la obținerea unui avantaj competitiv (Boyd et al., 2010, p. 589).

Davies, Chun, Vinhas da Silva și Roper (2003) considerau că valoarea reputației constă, mai degrabă, în atractivitatea pe care o prezintă organizația pentru potențialii candidați (sau orice *stakeholderi* externi) și climatul intern dezvoltat pentru angajați care să îi determine să depună eforturi înspre binele companiei (mai ales dacă admitem faptul că identitatea este interdependentă cu imaginea, influențându-se reciproc). Această investiție poate rezulta în colaborări eficiente, oneste cu *stakeholderii* externi, care pot oferi o garanție a încrederii atunci când organizația trece sau poate trece printr-o criză (*idem*). În plus, o reputație favorabilă poate prezenta numeroase avantaje, precum o relație de încredere cu *stakeholderii*, influență asupra politicilor locale, costuri de tranzacție reduse, atractivitate pentru angajați de calitate, toate aceste aspecte rezultând în așteptări ridicate față de organizație. În ceea ce privește varianta opusă, o reputație vulnerabilă, aceasta poate determina creșterea numărului de acțiuni competitive ale altor organizații, care pot sesiza slăbiciunea acesteia. Cu toate acestea, există și cazuri de organizații care prezintă o imagine negativă, dar sunt favorizate de situația pieței, iar prosperitatea financiară nu le este afectată.

O serie de autori au argumentat faptul că reputația asigură avantaj competitiv pentru organizații, așadar trebuie considerată ca o resursă strategică. Conform lui Barney (1991, p. 102), avantajul competitiv se referă la „o strategie bazată pe dezvoltarea valorilor, fără ca aceasta să fie implementată simultan de alți

competitori curenți sau potențiali”. Valoarea unei resurse constă în capacitatea organizației de a concepe sau implementa strategii pentru îmbunătățirea eficienței și a eficacității (Barney, 1991, p. 106). Așadar, caracteristicile unei organizații pot deveni resurse doar când exploatează oportunități sau neutralizează amenințări, iar reputația pozitivă a unei organizații poate deveni avantaj competitiv susținut doar atunci se construiește pe un fond al rarității, competitorii nedispunând de posibilitatea replicării avantajului respectiv.

Aceași perspectivă bazată pe resurse, în care reputația reprezintă avantajul competitiv oferit de valoarea organizației, a fost adoptată și de către Roberts și Dowling (2002, p. 1077) care subliniau că „bunurile intangibile – precum reputațiile pozitive – sunt critice datorită potențialului de valoare, dar și datorită faptului că principala caracteristică, a intangibilității, este dificil de imitat de către competitori”. Astfel, examinând rezistența, în timp, a performanței financiare superioare în raport cu reputația, autorii descompun reputația în două componente: cea financiară și cea reziduală (Roberts & Dowling, 2002). Reputația reziduală nu are efecte asupra performanței financiare, însă generează beneficii pe termen lung și influențează persistența profitului în timp.

4.2. Managementul reputației ca proces

Managementul reputației este procesul care are ca scop construirea și gestionarea capitalului de imagine și reputație în cazul unei organizații, a unui grup sau a unui actor public. Demararea acestui proces și construirea unei strategii de comunicare înseamnă trecerea de la o atitudine pasivă (caz în care reputația este un rezultat al acțiunilor, calificativelor și afirmațiilor exprimate în spațiul public de către *stakeholderi* sau experți) la o atitudine activă,

în care actorul public (individual sau colectiv) devine un agent activ în constituirea și menținerea propriei reputații.

Managementul reputației subliniază că succesul unui personaj public sau companii este direct proporțional cu calitatea reputației (renumele) de care se bucură. Reputația este cuvântul cel mai caracteristic care se leagă de numele unui personaj public/companie. Notorietatea și reputația devin factori cheie și predictor ai succesului public și în afaceri. În mod aplicat, managementul reputației nu se limitează doar la construirea și plasarea de mesaje conform unor obiective de imagine, ci și pe *gestionarea interacțiunii cu publicurile*, care a devenit deosebit de importantă în ultima vreme.

În spațiul virtual evenimentele se desfășoară după legi specifice, diferite de cele care acționează în spațiul real, iar influența și statusul se construiesc ca urmare a unor factori complementari celor similari din mediul real. Deși în aparență creat și determinat de evenimentele din spațiul real, spațiul virtual are nu numai funcția de oglindă, ci și de factor de influență al spațiului real. Realitatea virtuală, relațiile și informațiile din spațiul virtual au devenit din ce în ce mai importante, astfel încât sunt considerate, atât de cei activi cât și de cei non-activi în mediul online, drept factori cheie pentru reputația și succesul unei organizații.

În urma construirii unui program de management al reputației în mediul online, beneficiile sunt multiple, cele mai importante fiind:

- consolidarea *brandului personal și de organizație* prin reliefarea unor trăsături esențiale care corespund așteptărilor publicului la un moment dat, și construirea unui „personaj public” în care trăsăturile și ideile reale ale personajului politic sunt prezentate astfel încât să se intersecteze cu interesele publicului și *stakeholder*-ilor;

- construirea proactivă a *canalelor de comunicare controlată* (site și conturi de rețele sociale) și popularizarea acestora, din timp, drept sursă de informație atât pentru media, cât și pentru publicul extern dar și intern;
- crearea unui *capital de simpatie* și o tendință de apreciere pozitivă din partea publicurilor, foarte util în mediul comunicațional ostil din prezent;
- *supravegherea mediului online* pentru urmărirea schimbărilor la nivelul percepției publicurilor (schimbările în profilul perceput de publicuri), și pentru prevenirea crizelor.

La nivel practic, procesul de management al reputației presupune trei scopuri și totodată direcții de acțiune: (a) *construirea* și coagularea acelor valori și elemente care se potrivesc cu profilul dorit; (b) *menținerea* aspectelor considerate pozitive, prin comunicare proactivă și atitudine distinctă în probleme de interes politic sau public; (c) *repararea* aspectelor negative prin: prevenirea situațiilor de criză, pregătirea în vederea gestionării lor prin elaborarea de planuri de criză, și reconstruirea post-criză, prin „repararea” nivelului pozitiv al acelor indicatori afectați.

Ca *principii* pentru managementul reputației, acesta nu se concentrează doar pe construirea și plasarea de mesaje conform unor obiective de imagine, ci și pe *gestionarea interacțiunii cu publicurile*, care a devenit deosebit de importantă în comunicarea virtuală datorită interactivității. În al doilea rând, avantajul abordării convergente este că gestionarea tuturor acțiunilor se realizează într-o *perspectivă unică* (fie că are loc pe spațiul real sau pe cel online, în relația cu un public specific sau cu o largă audiență). Mesajele transmise și obiectivele de imagine urmărite vor fi aceleași, independent de context.

4.3. Rolul comunicării integrate în construirea reputației

Problematica construirii reputației readuce în vedere o dispută mai veche între domeniul marketingului și cel al relațiilor publice. Anume, marketingul a postulat, încă din modelele teoretice clasice, că relațiile publice sunt doar o parte a mixului de marketing, al căror obiectiv final se referă tot la creșterea vânzărilor. Domeniul relațiilor publice, dimpotrivă, s-a revendicat încă de la constituire, atât în ceea ce privește teoria cât și practica, ca fiind un domeniu conex marketingului, dar nesubordonat acestuia. Definiții ale relațiilor publice (cum ar fi Scott, Cutlip, Center, 2010; Wilcox, Cameron, Ault, Agee, 2009) formulează drept misiune a relațiilor publice managementul comunicării cu publicurile, având scopul, pe termen lung, de a obține succesul organizației (și considerând publicurile, în accepțiunea cea mai diversă, drept actorii de care depinde succesul sau eșecul organizației). În această perspectivă, relațiile publice integrează și diverse variabile din management, precum stilul de conducere sau identitatea și cultura organizațională, pe care le consideră parte a unui model general de „proiectare” și întreținere a prosperității organizației pe termen lung.

Emergența *social media* ca instrumente de comunicare extrem de influente în spațiul public impune o nouă paradigmă în comunicarea organizațiilor cu publicurile, care vizează în principal întreținerea unei relații bazate pe dialog și împărtășire de valori, pe termen lung, în detrimentul modelului clasic de comunicare de marketing, în care se urmăreau atinse în primul rând obiective de vânzări, și în care comunicarea cu publicurile este secvențială și îndreptată spre clienți sau potențiali clienți. Această nouă

paradigmă, încă în dezvoltare, a revoluționat marketingul, readucându-l la logica relațiilor publice: pentru a atinge obiectivele de vânzări și de afaceri în general, trebuie cultivată relația cu toate publicurile (nu doar cu parteneri și clienți efectiv), iar acest demers trebuie realizat în mod proactiv și continuu. Marketingul realizat în mediul românesc a început să inițieze noi practici în acest spirit, fără a recunoaște că fac parte dintre relațiile publice, și propunând sub eticheta de „noutăți” denumiri precum „branded content” (care presupune de fapt realizarea unor activități de relații publice în beneficiul unui brand), dar fără a le denumi ca activități de relații publice.

Ieșind din această dispută între domenii, probabil aspectul cel mai important care trebuie reținut în legătură cu managementul reputației este că atât produsele și serviciile unei instituții sau companii, cât și activitățile de relații publice și poziționarea în spațiul public contribuie la construirea și menținerea reputației. Așadar, probabil sintagma „comunicare integrată” este cea mai potrivită în acest sens, fără a poziționa comunicarea în mod exclusiv nici într-un domeniu nici în celălalt (având în vedere că, fiind construită pe o bază concurențială, reputația depinde în mai mare măsură decât imaginea de produsele și serviciile organizației).

În această ordine de idei, devin cu atât mai importante principii postulate mai ales în relațiile publice, privind: comunicarea internă strategică (care asigură o unitate a punctelor de vedere transmise de angajați în exterior), importanța managerilor ca purtători de imagine și corelarea comunicării de afaceri și de vânzări cu celelalte sectoare ale comunicării organizaționale. Cu alte cuvinte, în era digitală, nu se mai poate construi identitatea în spațiul public și reputația organizației dacă nu există o perspectivă unitară pe toate planurile, adoptată la nivel de organizație.

4.4. Modelul dialogic în comunicarea organizațională

După cum aminteam și în primul capitol al acestei cărți, modelul dialogic al comunicării este adus în prim-plan de emergența *social media* ca instrumente în relațiile publice și în comunicarea publică în general. Literatura de specialitate a investigat tocmai mișcarea spre o comunicare bidirecțională în spațiul online și principiile pentru a întreține un dialog în mediul online cu publicurile (Kent & Taylor, 2002). Bortree and Selzer (2009) au descoperit că strategiile bazate pe dialog duc la o creștere a angajamentului publicurilor și a satisfacției acestora, în calitate de utilizatori. Observând schimbarea fundamentală de la un model bazat pe transmitere unidirecțională, cu control asupra produsului media, spre o structură de comunicare online descentralizată, influențată major de utilizatori ca direcție și sens, Winograd și Hais (2008, p. 156) au subliniat lipsa de control a strategiilor de comunicare: comunicarea online implică costuri mai reduse, dar rezultatele nu pot fi sigure. De asemenea, o provocare în cadrul comunicării online este fragmentarea mediului, după cum a evidențiat Gilpin (2010). Acest studiu, după investigarea timp de șase luni a canalelor de comunicare online ale Whole Foods (lanț gigantic de hipermarketuri în Statele Unite) a subliniat dificultatea de a coordona construcția imaginii printr-o varietate de canale *social media*, datorită diferenței dintre obiective, audiențe și instrumente pentru fiecare canal de comunicare.

În aceeași ordine de idei, altă serie de studii a investigat ritmul de adaptare al organizațiilor la *social media* ca medii de comunicare. Callison (2003) a descoperit că mai puțin de 39% din cele 500 de companii din topul Fortune aveau o secțiune rezervată presei

pe propriul website. O altă analiză a 120 de websiteuri din Vestul Europei, Statele Unite și Singapore a descoperit că aceste secțiuni rezervate presei erau departe de a fi complete sau actualizate, și că nu este diferență semnificativă între țări.

În 2008, Sweetser și Lariscy au subliniat potențialul modelului dialogic de comunicare în rețelele sociale online, prin analiza comentariilor de pe Facebook pe paginile Casei Albe și Senatului, în timpul campaniei electorale din 2006. Cercetarea a arătat că utilizatorii care scriau pe „peretele” candidaților tindeau să se perceapă pe ei înșiși ca aflați într-o relație pozitivă cu candidații și să posteze mesaje suportive.

Dincolo de utilitatea lor ca instrumente și canale de comunicare în cadrul strategiilor, rețelele sociale par să aibă o valoare suplimentară dacă sunt evaluate prin prisma teoriei managementului relațiilor (Ledingham & Bruning, 2000). Această abordare a evidențiat rolul relațiilor publice în rezolvarea conflictului între o organizație și publicurile sale (Grunig, Grunig & Dozier, 2006). Pentru Plowman (2005, p. 133), „abilitățile de comunicare dezvoltate de relațiile publice par vitale pentru rezolvarea conflictului, în condițiile în care conflictul a devenit endemic pentru organizații”. Așadar, rolul relațiilor publice pare să fie de o importanță critică într-un mediu caracterizat de crize în lanț și cu un capital de încredere socială scăzut (cum este și mediul social românesc în prezent).

În evaluarea calității relației dintre organizații și publicuri, scala măsurării se realizează conform cu patru dimensiuni (Huang, 2011): reciprocitatea controlului, satisfacția, încrederea, angajamentul. Dezvoltând un continuum, Hung (2005) a identificat cinci tipuri de relații între organizații și publicuri: relație comună unidirecțională (o parte lucrează pentru cealaltă în detrimentul intereselor proprii), relație comună reciprocă (o parte lucrează pentru cealaltă, chiar dacă beneficiul este incert), parteneriat de

conveniență (ambele părți lucrează pentru un beneficiu comun), relație de schimb (parteneriat în care ambele părți așteaptă beneficii în viitor), relație contractual-simbiotică (cu avantaje de ambele părți) și în final, pe altă parte a continuumului, relații manipulative (atunci când comunicarea asimetrică este folosită pentru a influența cealaltă parte) și, în final, relația de exploatare pură. Evaluarea relației în această clasificare depinde de tipul de organizație. De exemplu, în 2008, Bortree și Waters au descoperit că relațiile consumator-organizație sunt evaluate la un grad superior de satisfacție în comparație cu relația audiențelor cu organizațiile politice. Acest rezultat a dus la ideea că partidele politice trebuie, mai întâi, să înfrângă suspiciunea publicurilor, mai înainte de a aduce variabile pozitive în relație.

Comentând diferența în pattern-urile relaționale între societăți, este mai probabil ca în societățile neechilibrate, tipurile extreme de relații să fie mai frecvente. De exemplu, în societățile sud-est-europene, pe fondul reglementărilor insuficiente și al imaturității comunicării publice, relațiile manipulative pot fi ușor identificate.

4.5. Evoluția reputației în timp și factori de influențare

Construcția dinamică a reputației este o orientare mai recentă decât studiul definirii sau constituirii intrinseci a acesteia. Studiile inițiale din școala teoretică a reputației, precum Roberts și Dowling (2002, p. 1079) au subliniat doar dimensiunea intențională a unor acțiuni de management și efectul lor indirect. În același studiu, autorii s-au întrebat dacă relația reputație – performanță financiară se menține pe termen lung, testând astfel diferențele în stabilitatea reputației în timp (Roberts & Dowling, 2002, p. 1084). Deși cercetarea ulterioară nu a negat o oarecare stabilitate a reputației în timp, a relevat și schimbările reputației, cu un ritm crescut în ultima vreme

(Coombs & Holladay, 2012). Evaluarea companiei sau a unui actor public nu este statică, ci trece prin stadii de deteriorare și reparare (Rhee & Valdez, 2009, p. 146). Conform acestor autori, o companie care își construiește reputația în mod conștient alege dimensiunile pe care să se focalizeze în timpul procesului. Studiul evoluției în plan reputațional sugerează că stadiile precoc de constituire a reputației influențează stadiile ulterioare, de aceea planul de pornire în construirea reputației poate fi important. În același timp, însă, evoluția reputației unei companii poate fi condiționată de factori multipli, interni și externi (Rhee & Valdez, 2009, pp. 150-151).

Impactul crizelor asupra reputației

Capitalul reputațional poate fi lezat cu ușurință de crize sau evenimente negative, însă existența în istoria organizației a contribuției la evenimente pozitive (contribuții la dezvoltarea comunității, fapte de binefacere care au fost aduse la cunoștință publicului) poate ajuta la restabilirea balanței reputaționale (Alsop, 2004). Costurile și pagubele reputaționale în urma unor evenimente neprevăzute cu potențial negativ sunt, adesea, foarte mari, necesitând resurse valoroase pentru restaurarea pozitivă a reputației, proces ce poate dura ani de zile.

În aceeași problematică a crizelor, Rhee și Valdez (2009) propun ideea conform căreia efectele negative ale unei crize pot fi anulate dacă între componentele reputației predomină dimensiunile pozitive comparativ cu cele negative. Însă, dacă relevanța unui eveniment negativ este consistentă, reputația devine mai dificil de reparat datorită expunerii/vizibilității externe (Rhee & Valdez, 2009, p. 158). Aceeași dimensiune, a proeminenței, are în cazul crizelor un potențial negativ, întrucât „așteptările ridicate referitoare la asumarea răspunderii și fiabilitatea organizațiilor mature oferă proeminență erorilor pe care le fac” (*idem*), și, prin urmare,

reputația devine dificil de reconsolidat în cazul organizațiilor proeminente (acestea fiind expuse cel mai mult la distrugerea reputației).

Pagubele reputaționale apar ca urmare a unor factori organizaționali și interorganizaționali, în urma unui eveniment dăunător pentru reputație și reacțiile constituenților (Rhee & Valdez, 2009, p. 150). Astfel, reconsolidarea devine condiționată de evoluția elementelor interne și externe care influențează reputația în contextul apariției unui eveniment dăunător.

În procesul de reconsolidare a reputației există anumiți factori care pot exercita influențe, precum: multidimensionalitatea conceptului de afacere, vârsta organizației, diversitatea segmentelor de piață în care activează organizația, rețelele de afiliere și entitățile terțe (precum media) (Rhee & Valdez, 2009).

Cei doi autori subliniază că „atunci când o organizație riscă daune reputaționale în urma erorilor făcute, acei factori afectează percepțiile stakeholderilor despre abilitățile organizației și vizibilitatea externă a greșelilor acesteia, care se îmbină și influențează reconsolidarea reputației” (Rhee & Valdez, 2009, p. 162).

4.6. Erori strategice în procesul de construire a reputației

Majoritatea actorilor publici nu sesizează nevoia de construire și menținere a reputației și în special a implementării unui program de relații publice în mediul online, cu precădere în cazul în care nu sunt deosebit de activi în mediul online și nu îl înțeleg.

Prima eroare strategică este aceea că ținta principală pe care actorii publici și-o fixează în comunicare este notorietatea, și aceasta obținută în principal prin canalele media tradiționale (ignorându-se mediul online și transformarea televiziunilor în medii de interpretare, în detrimentul informării).

Numai că, așa cum arată numeroase exemple, notorietatea (mai ales cea supralicitată, prin supraexpunere mediatică) nu numai că nu aduce succesul public, ci reprezintă și un pericol prin reacția de respingere care se creează și prin vulnerabilizarea profilului de imagine.

O altă greșeală strategică o reprezintă presupunerea că reputația este reprezentată de feed-back-ul din mediul proxim (adesea ocupat de colaboratori și cunoscuți, care oferă un feed-back favorabil) iar din spațiul public sunt percepuți în special fanii/admiratorii și presa favorabilă.

În acest al doilea caz, actorii publici fie nu conștientizează amploarea comunicării și mediatizării în cazul unei persoane publice, fie nu conștientizează partea negativă a reflectării în spațiul public pe cazul propriu. O bună parte din actorii publici actuali ar considera aspectele nedorite ale reputației mai mult un efect al acțiunilor adversarilor decât un defect al strategiei proprii de comunicare, cu toate că varianta a doua este mai probabilă. În lipsa specializării în comunicare, foarte puțini actori sociali cu notorietate conștientizează riscurile comunicării în spațiul public. Doar în eventualitatea existenței unor crize sau situații de risc în istoria personală a comunicării recente, pot avea amintirea unor experiențe de comunicare dificil de gestionat.

A treia greșeală strategică se referă la credința în plasticitatea imaginii și reputației, la credința că aspectele negative sau daunele reputaționale se pot repara în termen scurt sau cu ajutorul unor artificii de comunicare. Această credință nu a fost valabilă nici înainte de dezvoltarea *social media*, iar în era digitală este cu atât mai greșită, pe fondul reținerii tuturor evenimentelor de către spațiul online (și în consecință, în profilul reputațional sau imagologic al oricărui actor evoluează în spațiul public).

Așadar, o ultimă greșeală, făcută de multe ori și de echipele de consiliere ale unor actori publici, este credința că reputația/profilul

de imagine al unui actor public se poate reproiecta și redesena ori de câte ori este nevoie, făcându-se apel la „memoria scurtă” și la predispoziția publicului românesc de a recepta mesaje emoționale. Chiar dacă această rețetă a fost folosită uneori cu succes, în alte cazuri s-a dovedit riscantă și cu un succes limitat, fie din cauza forțării registrului de expresie, fie din cauza „proastei interpretări” a actorului public. Cu alte cuvinte, chiar dacă orchestrarea evoluției unui personaj în spațiul public poate fi privită ca o „punere în scenă” cu scenariu, regie și secvențe distincte, imaginația fără rădăcină în contextul social și în „rolurile” anterioare nu poate avea succes. În plan reputațional, consecințele unei atitudini de acest tip se regăsesc, în ultimă instanță, în ambiguitatea profilului construit și în lipsa reputației dorite (reputația reprezentând acele aspecte clare, solide și unice atribuite unui personaj public).

Repararea și menținerea reputației

Ca urmare a acestor abordări greșite, o serie largă de cazuri de actori publici au nevoie de repararea reputației, nu de menținerea ei. Analiza de imagine în multe cazuri de actori publici ale căror echipe au impresia că au comunicat satisfăcător revelează crize de imagine ascunse, care nu au fost identificate și „tratate” la timp, cronicizându-se la nivelul unei reputații negative. Iar repararea reputației este una din cele mai dificile sarcini, fiind mult mai greu de eliminat atribute negative dintr-un nucleu de imagine decât menținerea unor atribute pozitive, în cazul unui profil de imagine corespunzător). Diagnosticul de criză de imagine sau reputațională trebuie să se facă diferențiat pe categorii de publicuri (să nu fie pus decât dacă se identifică mai multe segmente de publicuri cu același tip de reflectare). Repararea reputației beneficiază de strategii specifice (stabilite în funcție de tipurile de public alese ca țintă) dintre care se pot enumera: promovarea pe segmentele de public neutre,

constituirea de nuclee de aderenți în publicurile ostile și apoi transformarea lor voluntară în „ambasadori” pentru actorul public-subiect al programului. O altă strategie se referă la fidelizarea unui număr de aderenți și la furnizarea unor avantaje simbolice, care urmează apoi să mărească „nucleul dur”. Ținând cont de polarizarea publicurilor românești, alegerea și aplicarea acestor strategii trebuie să se facă cu discernământ.

Un alt caz specific este cazul *crizelor de imagine ascunse* ale companiilor, manifestate prin feed-back-ul negativ la nivelul clienților/publicului intern. Prezente în număr mare și adeseori în format anonim pe bloguri sau pe forumuri, comentariile negative au potențialul de a afecta imaginea, reputația și cifra de afaceri a unei companii. *Feed-back*-ul negativ are capacitatea de a îndepărta candidații talentați de oferte de locuri de muncă sau pe unii potențiali clienți de serviciile companiei; de asemenea, are și proprietatea de a semnaliza concurenței o zonă de vulnerabilitate în relația cu proprii clienți sau angajați (teren pe care concurența poate da „lovituri” de piață). Acest aspect, aparent fără importanță atunci când este singular și izolat, capătă o pondere mare atunci când devine colectiv. Deschiderea, prin instrumentele online, a spațiului public către actorul individual și anonim a adus și acest risc, care face compania responsabilă în fața evaluărilor negative, fie că sunt întemeiate, fie că nu. Singurul mod în care compania poate contracara acest aspect este pe de o parte proiectarea unor canale de comunicare proprii, pe de altă parte construirea unei răspunsuri adecvate pentru mediile necontrolate (atât în spațiul real cât și în spațiul online).

Tipuri de agenți care pot afecta reputația organizațiilor

Persoanele publice din majoritatea domeniilor trăiesc, aparent, într-un mediu în care reputația se constituie natural și nu este amenințată. Tendința de stimulare a scandalului din zona

mediatică pare să indice faptul că reputația este puțin importantă (sau cel puțin, că un scandal nu ar afecta-o). Totuși, există mai multe cazuri de experți și companii care au suferit pagube prin afectarea reputației (în mediul online, în principal) și au luat decizia de a-și gestiona strategic această resursă.

Se pot reține mai multe tipuri de agenți care au acționat în mediul online cu implicații negative asupra reputației: (a) persoanele publice/organizațiile sunt atacate de *stakeholders* care au interesul de a le afecta imaginea; (b) lideri de opinie care atacă, intenționat sau neintenționat, o persoană publică; (c) jurnaliști din presa de scandal (sau actor public oponent) care afectează intimitatea personală sau pe cea a familiei unui actor public, în cazul unui purtător de imagine al unei organizații; (d) organizații concurente sau ONG-uri cu interese opuse, care pot iniția acțiuni colective cu scopul de a afecta reputația unui actor sau unei organizații.

Așadar, chiar și pentru cei care construiesc o carieră profesională solidă și bazată pe propria construcție (nu pe construcție artificială, politică sau mediatică), relația cu segmentele de *stakeholderi* este un element complementar succesului public și are nevoie să fie menținută (trebuie depuse eforturi conștiente chiar dacă reputația este pozitivă). Menținerea relației cu categorii atât de variate și dispersate de publicuri se poate face numai printr-o gestionare a canalelor de comunicare din mediul online și în mod particular a canalelor de social media.

Rezumat

Succesul unui personaj public sau companii este direct proporțional cu calitatea reputației (renumele) de care se bucură. Există numeroase beneficii în construirea unui program de managementul reputației în mediul online, între care construirea unor canale de comunicare controlată este cel mai important.

Reputația este o resursă strategică, construită pe baza semnalelor pe care organizația le trimite spre mediul exterior, și asupra căreia își exercită influența o serie de factori: relația cu *stakeholderii*, crizele, reputația managerilor.

Există mai multe tipuri de erori strategice în abordarea reputației: mai multe persoane publice sau organizații au nevoie mai degrabă de refacerea reputației decât de construirea ei. Între factorii ostili care pot afecta reputația unei organizații, *stakeholderii* critici și liderii de opinie oponenți sunt printre cei mai frecvenți.

Concepte cheie

- reputație
- stakeholderi
- avantaj competitiv
- resursă strategică
- criză reputațională

Întrebări de verificare

- Care sunt beneficiile construirii unui program de managementul reputației?
- Care este diferența între avantajul competitiv și avantajul competitiv susținut?
- Cum se poate formula sintetic teoria semnalelor?
- Care sunt cele trei caracteristici pe baza cărora se poate construi reputația organizațiilor?
- Cum influențează relația cu *stakeholderii* reputația organizației?
- Care sunt erorile strategice care se fac de obicei în construirea reputației?
- Ce tipuri de factori provoacă mai frecvent crizele reputaționale?

Aplicație rezolvată

- Analizați impactul climatului social actual asupra unor cazuri de persoane publice și necesitatea programelor de managementul reputației în mediul românesc.

Climatul actual din România se remarcă prin mai multe tră-sături: radicalizarea climatului social (exacerbarea tensiunilor, pe fondul incertitudinii, al schimbărilor și amenințărilor financiare și economice), transformarea media tradiționale din factor potențial de echilibru în factor de dezechilibru, și vulnerabilizarea actorilor colectivi datorită comunicării online. Prin aglomerarea unor indivizi anonimi și care pot transmite mesaje de orice tip (întemeiate sau nu) la adresa unor actori colectivi, aceștia din urmă devin extrem de vulnerabili atât la atacuri strategice din partea adversarilor sau concurenților, cât și la opinii negative singulare și spontane, care în mod accidental se pot amplifica. Cu alte cuvinte, climatul actual și multiplicarea canalelor de producere a informației legitime au creat necesități de asistență în comunicare mult mai mari decât în secolul XX pentru orice actor care evoluează pe scena publică (persoană publică, companie sau instituție).

Pe acest fond, reputația persoanelor publice (categorii variate: interpreți de muzică, sportivi, actori, regizori, scriitori), ca și a companiilor care depind de relațiile cu clienți individuali, este foarte fragilă. În cazul primei categorii, fragilitatea a fost produsă de înclinația mass-media actuale către cultivarea violenței și a scandalului. În practica mass-media actuală, calomnia, lansarea de zvonuri și campaniile negative au devenit arme obișnuite cu care un personaj public notoriu poate fi atacat. Managementul reputației oferă șansa conservării renumelui construit prin acțiuni profesionale, ca și apărarea pentru practicile lipsite de onestitate din partea mass-media sau concurenților, care pot distruge cariera unei persoane

publice. În cazul celei de a doua categorii, companiile (deși apetitul media de scandal este mai scăzut în sectorul de afaceri) fragilitatea vine de la problemele tot mai pronunțate în zona relației cu clienții individuali. Pe de o parte, există lacune de informare ale clienților de către angajații care îi asistă, iar pe de altă parte clienții sunt din ce în ce mai revendicativi, tinzând să ignore contractele și regulile. Problemele unor clienți se amplifică în spațiul online (întrucât în general clienții nemulțumiți tind să se exprime, nu cei mulțumiți) astfel încât efectul asupra reputației companiei poate fi extrem de vizibil, deși nemulțumirea celor care se exprimă poate să fie exagerată, legată de motive minore.

Un caz particular asupra căruia își pune amprenta climatul actual îl reprezintă oamenii politici și partidele politice. Suspiciunea și etichetele care îmbracă viața politică românească au devenit atât de puternice încât simpla apartenență la un partid politic conferă o reputație îndoielnică. Legitimitatea pentru o acțiune politică sau existența bunelor intenții sunt extrem de greu de dovedit, pe fondul unei prezumții de „vinovăție din oficiu” care se aplică tuturor membrilor clasei politice românești.

Așadar, în mediul real, este nevoie de gestionarea unui spațiu public care a devenit exagerat de alert și de dinamic și din care apar provocări pentru orice entitate cu vizibilitate publică. Cerințele sunt foarte mari la nivelul persoanelor publice și a companiilor, pe de o parte de acțiuni și inițiative distincte (aici, pe lângă dificultatea alegerii, apare și problema popularizării unei inițiative) și pe de altă parte de răspunsuri la acțiunile altor actori sociali (individuali sau colectivi). Dialogul teatral și adeseori retoric care se desfășoară în plan public are efecte directe asupra reputației unei persoane publice și, chiar dacă în esență aduce o creștere a notorietății, nu poate fi considerat în mod automat benefic. Gestionarea acestui dialog poate aduce puncte în plus, doar dacă se îndeplinesc câteva

condiții: promptitudinea în răspunsuri și luări de poziție, claritatea mesajelor și consecvența în luările de poziție. Din aceste sublinieri se observă cât de importantă este existența unei strategii, prin imprimarea unei linii de acțiune, și asistența specializată din partea unui consilier. Multitudinea factorilor implicați este prea mare ca prezența în spațiul public să poată fi gestionată corespunzător.

Teme pentru aplicații

- Identificați cazul unui actor public care a comis cel puțin o eroare strategică în construirea reputației, și propuneți măsuri de remediere care să se bazeze în principal pe spațiul online.
- În cazul unei organizații la alegere, folosiți informațiile pe care le puteți găsi în spațiul online și descifrați „semnalele” pe care le trimite organizația către *stakeholderi* (performanța financiară, vizibilitatea media, semnalele strategice), și consecințele pe termen lung ale acestor semnale.
- Analizați, în urma unei cercetări în spațiul online, relația negativă între o organizație multinațională și *stakeholderi*, explicând consecințele acestei relații asupra performanței organizației pe viitor.
- Investigați, studiind patru-cinci organizații de mărime comparabilă din domenii diferite, relația între reputația managerului general și reputația organizației. Există cazuri în care reputația managerului general este negativă și reputația organizației este pozitivă?
- Identificați, în spațiul online, influența unuia din cei patru factori din ultimul subcapitol în generarea unei crize reputaționale.

Capitolul 5

Un model de evaluare a reputației în mediul online

Cu toate că reputația a fost definită în multe moduri și a fost intens dezbătută în literatura de specialitate, sistemele și instrumentele de măsurare a reputației s-au dezvoltat mult mai încet. Astfel, deși se recunoaște valoarea strategică a reputației și influența reputației asupra performanței, valorile atribuite reputației au fost doar aproximative până la un moment dat. Capitolul de față prezintă principalele perspective asupra măsurării reputației, componentele reputației, precum și un sistem de evaluare a reputației în mediul online, în calitate de componentă a reputației.

5.1. Sisteme de măsurare a reputației. Reputation Quotient

Diversitatea definițiilor și perspectivelor provoacă dificultatea de a măsura reputația. Guido și van Riel (2004) identificau trei perspective în măsurarea reputației: prima se baza pe *așteptările sociale*, adică așteptările pe care *stakeholderii* le au față de comportamentul organizațiilor, a doua se baza pe *personalitatea corporativă*, adică pe atributele oferite de *stakeholderi*, iar a treia pornea de la conceptul de *încredere*, adică de la „percepția onestității, fiabilității și bunăvoinței” unei organizații (Guido & van Riel, 2004, p. 162).

În ceea ce privește prima perspectivă, clasamentele Fortune au fost cele mai utilizate instrumente, reputația fiind măsurată în funcție de opt caracteristici: siguranța financiară, valoarea investițiilor pe termen lung, utilizarea bunurilor, inovație, calitatea managementului, calitatea produselor și serviciilor, capacitatea de a atrage angajații și de a-i reține. La această clasificare se poate adăuga și evaluarea directorilor generali, prezentată în revista Financial Times, unde s-au folosit criterii diferite: strategia, satisfacția și loialitatea consumatorului, leadership-ul, performanța financiară, cultura organizațională, managementul schimbării, globalizarea (Chun, 2005).

În 2000, Fombrun, Gardberg și Sever au construit un instrument pentru măsurarea reputației, numit RQ (Reputation Quotient), care cuprindea indicatori similari cu cei utilizați în sondajul Fortune, însă repartizați în factori de ordin secundar, precum *apelul emoțional*, care cuprindea itemi referitori la sentimentul, respectul și încrederea în organizație, și *factorii raționali* (restul itemilor făceau referire la produse, servicii, leadership, climat, responsabilitate socială, performanță financiară).

5.2. Componentele reputației

Mai multe încercări au fost făcute pentru a identifica componentele reputației. Astfel, Roberts și Dowling (2002, p. 1078) au descompus reputația în „reputație financiară” (componentă anticipată de performanța financiară anterioară) și „reputație reziduală” (efectul acțiunilor de construire a reputației care nu au impact asupra performanței financiare curente).

Multidimensionalitatea reputației a fost evidențiată de Rhee și Valdez (2009), care observau faptul că reputația „se bazează pe componente organizaționale și interorganizaționale în cadrul unui

mediu competitiv” (Rhee & Valdez, 2009, p. 155), unele dimensiuni contribuind la reputația pozitivă, altele la cea negativă. Și alți autori, precum Lange, Lee și Dai (2011) consideră că orice evaluare sau investigație asupra reputației ar trebui făcută luând în considerare valoarea multidimensională și dinamică a conceptului. Cei trei autori clasifică perspectivele în funcție de trei axe: notorietatea, identificarea specifică, și favorabilitatea generalizată și, totodată, realizează o sistematizare a indicatorilor folosiți pentru a măsura reputația.

Deephouse (1997) a subliniat distincția dintre reputația favorabilă, care influențează pozitiv performanța financiară (care a fost denumită *reputație financiară*) și alte componente ale reputației. Același autor (Deephouse, 1997, p. 69) a introdus conceptul de *reputație media*, care se referă la favorabilitatea expunerii media, sugerând faptul că reputația media poate fi un indicator important pentru măsurarea reputației de ansamblu a unei organizații și, totodată, este o componentă care influențează performanța acesteia. Evaluând problemele de măsurare în utilizarea datelor din revista Fortune, în 2000, Deephouse a definit *reputația media* ca evaluarea generală a organizației așa cum e prezentată în media (p. 1091), fiind o resursă strategică care determină avantajul competitiv. Pornind de la teoriile comunicării de masă, Deephouse (2000, p. 1098) subliniază că acoperirea media (fluxul de reportaje și articole din media) influențează opiniile publicului, mai ales ale indivizilor care sunt mai puțin implicați, fără o opinie clar conturată. Acoperirea media, observă autorul, conectează firma, angajații instituțiilor media, sursele de știri ale *stakeholderilor* și cititorii de știri, și se dezvoltă în timp printr-un proces social complex ce include atât firma, cât și *stakeholderii*. Datorită faptului că prezintă caracteristici unice precum raritatea, valoarea, unicitatea și proprietatea de a fi de neînlocuit, demonstrează Deephouse, reputația media este o resursă pentru organizație. Așadar, având potențialul de a influența

performanța, această componentă a reputației trebuie gestionată cu atenție, prin stimularea evaluărilor pozitive de către media.

După cum observă alți autori (Carroll, 2011), există și situația în care asocierile negative realizate de media pot avea un impact asupra reputației. Efectele negative ale vizibilității media asupra reputației pot apărea prin asociere, tonul evaluativ proiectându-se asupra unui obiect (precum organizația) care nu este neapărat ținta directă a articolelor de știri. Prin urmare, „dacă o serie de articole în care este menționată o firmă prezintă 80 la sută conținut negativ fără a avea legătură cu firma, audiențele pot dezvolta sentimente negative despre firmă, chiar dacă 20 la sută din conținut era pozitiv, cu referire directă la firmă” (Carroll, 2011, p. 204).

În 2009, Carroll a făcut distincția dintre favorabilitatea media centrală (*focal media favourability*) și favorabilitatea media periferică. Prima se referă la evaluarea generală a organizației prin fluxul de știri din media, în timp ce a doua se referă la tonul general rezultat din fluxul de știri, independent de poziția centrală ocupată de organizație în conținutul media. Astfel, conținutul media negativ (ce poate rezulta în favorabilitatea media periferică) poate avea impact asupra percepțiilor indivizilor care nu au o relație directă cu organizația, iar favorabilitatea media centrală poate influența respectul publicului care este implicat în domeniul de activitate sau cunoaște mai multe detalii despre organizație (Carroll, 2009).

5.3. Reputația în mediul online, componentă a reputației și resursă strategică

Aplicând definiția lui Deephouse pe o componentă a evaluării, se definește *reputația în mediul online* ca fiind evaluarea de ansamblu a unei companii sau actor public prezentă la un moment dat în spațiul web.

Caracterul de resursă strategică al reputației în mediul online. Demonstrația lui Deephouse asupra faptului că reputația media este o resursă este aplicabilă și în cazul reputației în mediul online: aceasta din urmă are același rol ca și reputația media de a semnaliza calitatea serviciilor companiei, și de a adăuga valoare. Conținutul din spațiul online este produs prin interacțiune complexă cu *stakeholderii* organizației și nu poate fi imitat de competitori. Mai departe, în aceeași logică, reputația în mediul online este diferită de alte angajamente sau bunuri simbolice ale companiei (precum contractele formale) și nu poate fi înlocuită cu alte resurse. Și, în cele din urmă, reputația în mediul online este o resursă rară, pentru că nu poate fi controlată sau creată cu ușurință. În final, putem translați în domeniul reputației online o afirmație a lui Deephouse (2000, p. 1096): „reflectarea media înregistrează și influențează cunoașterea și opinia publică (...) pentru că este un indicator rezonabil a ceea ce publicul cunoaște și crede despre o anumită firmă”. Conținutul afișat prin Google Search la căutarea cu numele firmei este același pentru categorii de public extrem de variate, ceea ce întărește necesitatea de a evalua și monitoriza evoluția reputației online.

Trăsăturile reputației în mediul online

Reputația în mediul online prezintă mai multe caracteristici care se pot dovedi importante atât pentru evaluare, cât și pentru programele de management al reputației. O subliniere necesară este că spațiul web a devenit o prezență și o necesitate în viața publică și de afaceri, chiar dacă unii actori sociali o refuză.

- *Reputația în mediul online este dinamică.* Pozițiile diferitelor intrări se schimbă de la o zi la alta și chiar de la o căutare la alta, conform click-urilor, vizitelor, ponderilor diferite ale surselor, sau dinamicii căutărilor: chiar algoritmul după care Google afișează diferitele intrări ca urmare a căutărilor se

schimbă de la un an la altul. Aceasta înseamnă că reputația online se evaluează și se gestionează sub această presiune, a schimbării, care prezintă avantaje sau dezavantaje pentru managerii de comunicare social media.

- *Reputația în mediul online este relativ stabilă.* Necunoscătorii spațiul web cred adesea că rezultatele căutărilor prezintă o variabilitate atât de puternică, încât nu poate sau nu merita să fie gestionată. În realitate, există o stabilitate relativă pe parcursul unei zile, iar pe ansamblul unei luni, există tendințe de menținere a anumitor intrări, cu precădere în prima pagină din Google Search. Așadar, există și o parte reziduală a profilului reputațional online, pe care managerii *social media* ar trebui să o cunoască pentru a putea interveni în sensul conservării ei.
- *Reputația în mediul online este construită în concurență cu alții.* Experiența căutărilor relevă că pot exista similitudini de nume care afectează reputația online a firmei sau actorului public respectiv. De asemenea, atunci când numele firmei coincide cu un nume de domeniu, atunci va fi dificil ca firma să își construiască sau să își controleze profilul reputațional online, pentru că acesta (rezultatul căutării cu numele domeniului) va deveni ținta simultană a mai multor companii din domeniul respectiv (de exemplu, numele unei firme care ar conține „web-design”). Pe de altă parte, la actorii publici intervin frecvent similitudini de nume. Fără să se considere neapărat situația în care „concurentul” ar putea avea acțiuni negative care să rămână consemnate în spațiul online, o similitudine de nume face ca reputația online să fie dificil de gestionat.
- *Reputația în mediul online există oricum, prin urmare gestionarea ei este absolut necesară,* chiar și pentru actorii publici sau companiile a căror activitate nu are nici o legătură cu

mediul online. Lipsa de gestionare a prezenței în spațiul online nu face decât să creeze o vulnerabilitate: dacă actorul public respectiv nu afirmă nimic despre el însuși, atunci alții o vor face, iar exprimarea acestora poate să nu fie făcută cu cele mai bune intenții.

5.4. Un model pentru măsurarea reputației în mediul online

Codificarea pentru măsurarea reputației în mediul online

Profilul reputațional online se definește ca fiind acel eșantion de intrări (articole, postări, conturi de rețele sociale) rezultat pe primele două pagini ca urmare a tastării în Google Search a numelui actorului sau organizației.

Alegerea motorului de căutare Google s-a făcut pentru că acesta este principalul motor de căutare folosit de către utilizatorii de Internet. Practica de a căuta informații pe Google despre o persoană sau organizație este foarte răspândită, după cum arată și unele cercetări recente (Madden & Smith, 2010). În al doilea rând, aceasta este practica de folosită în mediul de afaceri, în domeniul Search Engine Optimization: pentru a realiza vânzări, se consideră că un canal de promovare ajunge la publicuri doar dacă este afișat în primele două pagini, la căutarea folosind cuvinte cheie.

Pentru analiza profilului reputațional online, s-a folosit un *coeficient de favorabilitate*:

(3) intens favorabil; (2) favorabil; (1) mențiune neutră; (0) în afara subiectului, referiri la altcineva sau la o altă firmă; (-1) ușor nefavorabil; (-2) articole nefavorabile; (-3) articole intens nefavorabile.

Un alt coeficient ajutător a fost *ratingul online* (care depinde în mod direct de audiența lunară a unei surse media online, și care

este exprimat inițial în procente). Pentru a afla acest procent al audienței, s-au folosit date de pe site-ul românesc Trafic.ro sau cel internațional Alexa.com. Apoi, ca exemplu, un rating online de 5% se convertește în valoarea 5 a coeficientului de importanță a sursei. Sursele mai mici, care nu sunt listate pe site-urile menționate, primesc un coeficient convențional (de la 0,5 la 2). Rețelele online, la nivelul anului 2012, au fost considerate cu coeficienții: Youtube (10), Facebook (8), Wikipedia (5), Twitter (2). Acești coeficienți au fost acordați ținând cont de audiența rețelelor online respective la nivelul anului 2012 în România.

Sistemul de indicatori pentru măsurarea reputației în mediul online

Sistemul cuprinde șapte indicatori, din care șase descriu acoperirea online și potențialul de criză: vizibilitatea, controlul, balanța, intensitatea, amplitudinea, rankingul (sau ierarhizarea), iar al șaptelea este un indicator sintetic (scorul reputației online).

Primul indicator este *vizibilitatea online*, definită ca proporția intrărilor afișate de motorul de căutare Google ca rezultat al căutării cu numele actorului public sau organizației. Indicatorul este scăzut atunci când actorul public are „competitori” cu același nume, sau atunci când nu există canale social media proprii de comunicare. Nivelul dezirabil este de minim 80% pentru acest indicator.

Controlul online se referă la proporția de intrări generată direct de actorul public/organizația în cauză, prin canalele de comunicare proprii, în profilul online reputațional. Un bun nivel de control variază între 25% (5 intrări din cele 20) și 35% (7 intrări).

Un al treilea indicator este *balanța reflectării negative* (proporția intrărilor negative în primele două pagini din Google, profilul online reputațional), sau proporția informației negative despre o entitate publică la un anumit moment. O valoare peste 50% indică o reflectare predominant negativă.

Un al patrulea indicator este *intensitatea acoperirii nefavorabile*, proporția dintre suma coeficienților negativi și suma coeficienților pozitivi (coeficienți acordați conform dicționarului analizei de imagine, vezi cap. 2). Acest indicator nu ia în considerare importanța sursei, și reflectă climatul general al evaluărilor din mediul online cu privire la entitatea publică în cauză. Intensitatea este un indicator calitativ, pe când balanța este un indicator cantitativ. O valoare supra-unitară a acestui indicator semnifică faptul că reflectarea negativă este mai intensă la nivel de calificative, comparativ cu cea pozitivă.

Al cincilea indicator este *amplitudinea*, media importanței surselor (ratingul online) pentru toate sursele care generează intrările în profilul reputațional. Valorile peste 4 la acest indicator se înregistrează atunci când profilul reputațional online este construit prin intervenția unor surse media centrale.

Al șaselea indicator, *rankingul (ierarhizarea)*, reflectă poziția intrărilor negative pe prima pagină. Evidența empirică arată că, cu cât poziția intrării negative este mai sus, cu atât cresc șansele de a fi citite și de a avea impact asupra utilizatorilor (pentru că sunt șanse mai mari de a fi accesată). Așadar, ranking-ul se calculează (doar pentru prima pagină) după formula:

$$\Sigma (p * i)/10,$$

unde:

p – coeficient pozițional, (de la 10 to 1, începând cu 10 pentru prima poziție în profilul online reputațional)

i – coeficient de favorabilitate pentru fiecare intrare negativă de pe prima pagină.

Intervalul de variație al acestui indicator este între 0 și 30.

Scorul reputației în mediul online. Formula scorului reputației în mediul online (ORS) a inclus principiul coeficientului de

ponderare conform audienței surselor (principiu enunțat de Halic & Chiciudean, 2004). De asemenea, formula acordă o importanță dublă primei pagini a profilului reputațional, considerând că a doua pagină este accesată ocazional și reprezintă mai mult un mediu de control și de prognoză a conținuturilor afișate în prima pagină.

Formula pentru scorul intermediar al reputației online este:

$$\text{ORSI} = [\sum (i1 * n) \times 2 + \sum (i2 * n)]/3$$

i1, *i2* – coeficienți de favorabilitate pentru fiecare din cele zece intrări afișate pe prima, respectiv a doua pagină din Google Search, ca rezultat al căutării folosind numele actorului public/ organizației;

n – coeficientul de rating online sau coeficient de importanță (calculat conform explicațiilor din subcapitolul anterior)

Intervalul pentru coeficienții de favorabilitate este uzual de la -3 la +3, iar al coeficienților de rating online este de la 1 la 10. Așadar, scorul maxim pentru ORSI este de la -300 la +300, dar scorurile foarte înalte se întâlnesc rar în practică. Valorile uzuale pentru ORSI sunt plasate pe o scală de la -100 la +100.

Formula pentru scorul final al reputației online consideră de asemenea locurile „libere” din cele două pagini din Google Search și astfel include vizibilitatea online, distingând între actori publici vizibili și non-vizibili:

$$\text{ORS} = \text{ORSI} \times V/100$$

V/100 – scorul vizibilității online, exprimat în procente (%)

Folosind aceste formule, valorile uzuale ale scorului reputației în mediul online se încadrează în intervalul -100/+100.

5.5. Avantaje ale aplicării sistemului de evaluare a reputației în mediul online

Sistemul de evaluare a reputației în mediul online poate fi aplicat în cazuri și domenii variate și poate aduce multiple beneficii practicienilor de comunicare *social media*:

- Ca prim avantaj, oferă o cuantificare și privire sintetică asupra principalelor caracteristici ale unui profil reputațional online (tipul de reflectare, tipul de surse care îl generează, ponderea controlului și posibilitatea de influențare de către actorul public sau compania în discuție);
- În al doilea rând, oferă posibilitatea monitorizării potențialului de criză și al raportării numărului și caracterului/poziției intrărilor negative, în comparație cu intrările pozitive;
- Permite o evaluare în timp a evoluției profilului reputațional online, oferind o privire asupra dinamicii și stabilității relative a acestuia, prin intermediul valorilor indicatorilor;
- Permite realizarea unei comparații cu principalii actori semnificativi dintr-un domeniu sau o nișă, prin compararea nivelului indicatorilor la un moment dat;
- Oferă posibilitatea evaluării impactului unei crize de comunicare în spațiul online, precum și o evaluare a reconstrucției reputației/ remanenței știrilor negative în spațiul online.

Cu alte cuvinte, sistemul de evaluare a reputației în mediul online este un instrument extrem de util pentru managementul comunicării social media, pentru că permite evaluarea atingerii obiectivelor de comunicare în termeni reputaționali.

Rezumat

Numeroase perspective și sisteme de măsurare a reputației au fost inițiate, cum ar fi sistemul lui Fombrun *et al* (2000) care propune un Coeficient al Reputației cu opt componente.

Alți autori au subliniat multidimensionalitatea reputației și au încercat să identifice componente ale acesteia. Deephouse a propus conceptul de *reputație media*, care influența performanța organizației și avea caracterul unei resurse.

În mod asemănător, reputația în mediul online se definește ca o componentă a reputației cu aceleași caracteristici de resursă și care, prin generalitatea accesării Google ca motor de căutare de referință, are potențialul de a influența performanța financiară a organizației.

Sistemul de indicatori pentru măsurarea reputației online cuprinde: vizibilitatea, controlul, balanța, intensitatea acoperirii nefavorabile, amplitudinea, ierarhizarea și scorul reputației online (ORS).

Concepte cheie

- Sisteme de măsurare
- Reputație media
- Reputație în mediul online
- Profil reputațional online
- Indicatori

Întrebări de verificare

- Ce perspective asupra măsurării reputației cunoașteți?
- Ce indicatori au fost folosiți mai frecvent pentru măsurarea reputației?
- Cum se definește reputația media?
- Care este diferența dintre reputația media și reputația în mediul online?

- Cum se obține profilul reputațional online?
- Câți indicatori cuprinde sistemul de măsurare a reputației în mediul online?
- Cum se calculează scorul reputației online?

Aplicație rezolvată

- Calculați valoarea indicatorilor pentru mai mulți actori publici instituționali, la un același moment, și identificați categoriile de reputație online din interiorul grupului¹.

S-au considerat europarlamentarii din partea României, datele sunt culese în luna octombrie 2012. Indicatorii sunt redați în tabelele 4,5 și 6.

Tabel 4. Indicatori – membri în Parlamentul European din partea PSD
(Partidul Social-Democrat)

	Nume	Vizibilitate %	Control	Balanța	Intensitate	Amplitudine	ORS
1.	Corina Crețu	100	0,25	0,05	-	3,6	43
2.	Sabin Cutaș	95	0,25	0	-	2,1	26,6
3.	Viorica Dăncilă	15	0	0	-	0,6	0.75
4.	Adrian Severin	90	0,20	0,55	0,7	5,5	-69,3
5.	Ioan Mircea Pașcu	100	0,35	0,15	0,2	3,6	39,3
6.	Silvia Jicău	75	0,20	0,05	-	1,6	10,2
7.	Daciana Sârbu	100	0,20	0,15	0,2	5,4	54,6
8.	Victor Boștinăru	90	0,30	0,1	0,3	4,7	62,3
9.	Cătălin Ivan	100	0,25	0,1	0,01	4,6	74,2
10.	Ioan Enciu	95	0,15	0,1	0,1	3,5	34,1
11.	Minodora Cliveti	100	0,35	0	-	2,1	32,7

¹ Studiul complet în Cismaru, D.M., (2012). "A model for assessing the online reputation of public actors", *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, vol. 14, no. 3 (27)/2012, pp. 25-47.

Tabel 5. Indicatori – membri în Parlamentul European din partea minorităților,
Partidului România Mare, a Partidului Național Liberal și independenți

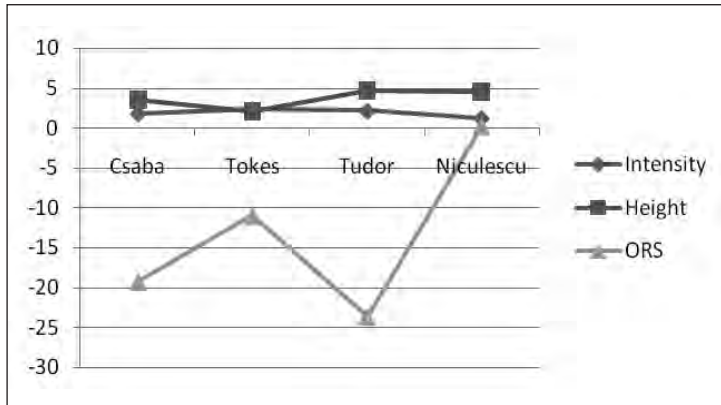
	Nume	Vizibilitate %	Control	Balanța	Intensitate	Amplitudine	ORS
1.	Sogor Csaba	80	0,25	0,45	1,8	3,5	-19,3
2.	Laszlo Tokes	100	0,15	0,5	2,3	4,1	-11
3.	Iuliu Winkler	95	0,20	0,05	-	2,1	35,4
4.	Elena Bănescu	100	0,25	0,25	0,1	4,8	58,5
5.	Corneliu Vadim Tudor	90	0,15	0,60	2,1	4,7	-23,7
6.	Gigi Becali	100	0,1	0,35	0,2	5,3	14,3
7.	Cristian Tănăsescu	80	0,2	0,05	-	1	12
8.	Adina Vălean	100	0,35	0,25	0,3	3,6	20
9.	Cristian Bușoi	95	0,2	0,05	-	3,8	39,9
10.	Norica Nicolai	95	0,25	0	-	3,7	49,4
11.	Renate Weber	95	0,3	0	0	3,1	28,4
12.	Ramona Mănescu	100	0,25	0,05	-	5	99

Tabel 6. Indicatori – membri în Parlamentul European
din partea Partidului Democrat-Liberal

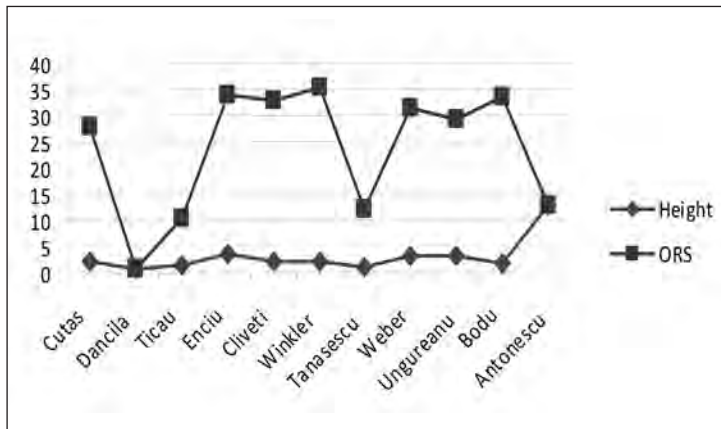
	Nume	Vizibilitate %	Control	Balanță	Intensitate	Amplitudine	ORS
1.	Monica Macovei	100	0,20	0,30	0,7	4,8	10
2.	Theodor Stolojan	100	0,25	0,20	0,4	4,4	17,3
3.	Traian Ungureanu	85	0,20	0,05	-	3,2	29,2
4.	Cristian Preda	100	0,25	0	-	4,8	50,8
5.	Marian-Jean Marinescu	100	0,20	0	-	4,3	42,6
6.	Iosef Matula	95	0,25	0	-	1,7	23
7.	Sebastian Bodu	100	0,25	0,05	-	1,9	33,4
8.	Petru Luhan	100	0,30	0,25	0,4	3,3	41
9.	Rareș Niculescu	100	0,15	0,45	1,2	4,5	0,3
10.	Oana Elena Antonescu	90	0,30	0,15	0,1	2	11,5

Conform acestor tabele, s-au identificat patru grupuri de europarlamentari: (a) grupul cu reputație negativă în mediul online (grafic 4), (b) grupul cu reputație discretă în mediul online (grafic 5), (c) grupul cu reputație controversată în mediul online (grafic 6) și (d) grupul cu reputație pozitivă (grafic 7).

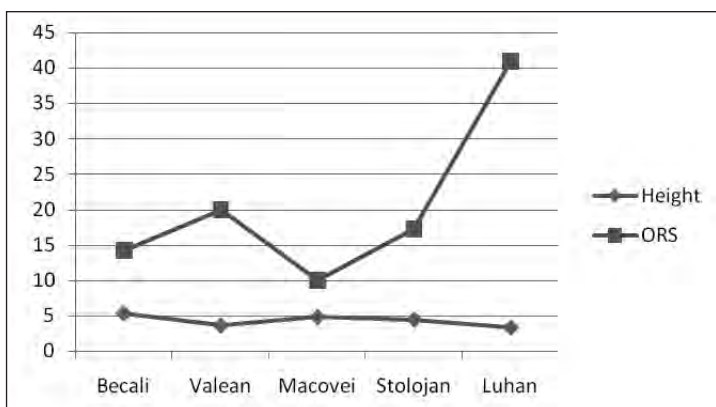
Grafic 4. Grupul de europarlamentari cu reputație negativă în mediul online



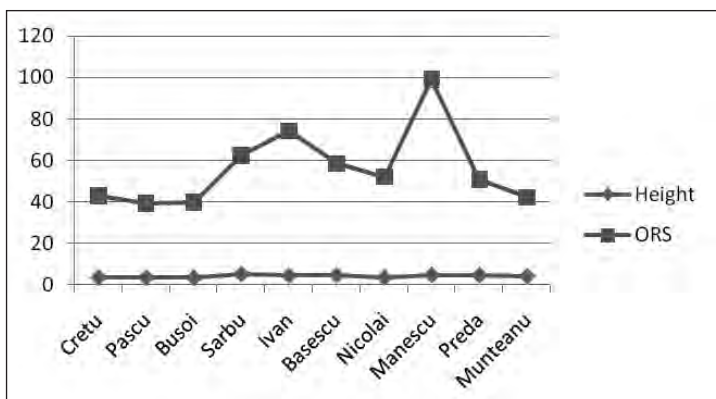
Grafic 5. Grupul de europarlamentari cu reputație discretă în mediul online



Grafic 6. Grupul de europarlamentari cu reputație controversată în mediul online



Grafic 7. Grupul de europarlamentari cu reputație pozitivă în mediul online



Teme pentru aplicații

- Identificați, prin Search pe Google, profilul reputațional online personal. Ce puteți observa? Câtă vizibilitate aveți și cât control?
- Identificați un caz în care două profiluri reputaționale online se confundă din cauza similitudinii de nume. Ce ați

propune persoanei în cauză pentru a se diferenția de competitorii cu nume similare?

- Dați exemple de profiluri reputaționale online constituite prin intermediul unor surse media centrale, spre deosebire de profiluri reputaționale online constituite prin surse media locale. Care sunt avantajele și dezavantajele în fiecare caz?
- Calculați, în cazul unui actor public sau unei organizații, valoarea indicatorilor în prezent și în urmă cu șase luni. Cum a evoluat reputația online în cazul studiat? Ce recomandări le-ați putea face?
- În urma unei crize de comunicare, evaluați impactul asupra profilului reputațional al unui actor public. Care a fost pierderea la nivelul scorului reputației online?
- Într-un domeniu la alegere, alegeți cinci firme comparabile ca dimensiuni și, după ce calculați sistemul de indicatori, realizați comparația între indicatorii reputației online în cele cinci cazuri.

Capitolul 6

Strategia de construire a reputației în mediul online

Conceptul „strategie de comunicare” este extrem de vehiculat în spațiul public în ultima vreme, iar această tendință s-a intensificat de când s-a observat influența pe care o are spațiul online asupra mediului real. Totuși, înțelesul termenului strategie este mai degrabă generic în dezbaterile media și în discursul profesional. Analiza proiectelor desfășurate în mediul online românesc arată că, în multe cazuri, termenul de strategie este încă vag și intuitiv pentru o serie de profesioniști, iar etapa de planificare este eludată sau redusă la minim. Capitolul de față prezintă elementele care ar trebui regăsite într-un plan de comunicare în mediul online, și fără de care un proiect de comunicare nu poate fi viabil.

6.1. Principiile de construire a strategiei de managementul reputației în mediul online

Ca *principii*, relațiile publice în mediul online nu se concentrează doar pe construirea și plasarea de mesaje conform unor obiective de imagine, ci și pe *gestionarea interacțiunii cu publicurile*, care a devenit deosebit de importantă în comunicarea virtuală datorită interactivității. Prin gestionarea interacțiunii cu publicurile se

înțelege nu doar emiterea de mesaje în mediul online, ci și acordarea la interesele de comunicare ale publicului, feed-back-ul la mesaje sau oferirea efectivă de informații, și, în fine, soluționarea unor cereri (acestea fiind cele mai importante preocupări, dar nu singurele, din sfera interacțiunii cu publicurile).

În al doilea rând, avantajul abordării convergente este că gestionarea tuturor acțiunilor se realizează într-o *perspectivă unică* (fie că are loc pe spațiul real sau pe cel online, în relația cu un public specific sau cu o largă audiență). Mesajele transmise și obiectivele de imagine urmărite vor fi aceleași, independent de context. Așadar, corelarea între echipele care gestionează cele două medii (și care adesea nu coincid) este extrem de importantă. Această subliniere se referă la faptul că, adesea, echipele de consilieri/comunicatori care se ocupă de comunicarea în mediul real sunt mai proeminente decât cele care se ocupă de comunicarea în mediul online (deși volumul de lucru și importanța au devenit mai importante în cazul celei de-a doua categorii).

Revenind la înțelesul general al termenului de strategie, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) oferă cinci sensuri: un plan sau un curs de acțiune intenționat; o manevră specifică destinată pentru a depăși un oponent sau competitor; un flux de acțiuni care poate fi reprezentat printr-un pattern; o poziție ca mijloc de a localiza o organizație într-un mediu oarecare; sau, în final, o perspectivă integratoare asupra lumii.

Așadar, planificarea, perspectiva unificatoare, fluxul de acțiuni concertate care se agregă într-un model, poziționarea organizației și manevrele destinate surclasării competitorilor sunt caracteristici ale strategiei. Modalitățile de construcție pot fi diferite: fie în mod clasic, prin analiză, plan și implementare, fie în mod progresiv (de tipul „văzând și făcând”), procesuală (se construiește o strategie

generică și apoi se adaptează la caracteristicile situației locale) sau sistemică (strategia se construiește ținând cont de toate constrângerile care solicită organizația la un moment dat). Dintre aceste modalități, cea clasică este cea mai eficientă (ea poate, la nevoie, integra și elemente de tip sistemic sau de adaptare locală). Strategia progresivă, deși destul de folosită în mediul românesc, pentru că se pot menține costurile la minim, nu oferă garanții de performanță, pentru că improvizația înseamnă excluderea unor anumite acțiuni și menținerea volumului de comunicare la un nivel scăzut.

În afară de modalitatea de construire a strategiei, pentru construirea acesteia este nevoie să fie luate alte decizii, secundare, precum:

- *Ritmul de desfășurare.* Momentul în care se vor desfășura activitățile și cum se agregă fluxul de comunicare (constant, prin amplificare progresivă, politica pașilor mărunți, tea-singul urmat de declanșare intensă) sunt extrem de importante. De exemplu, în cazul unei campanii de comunicare pentru un actor politic, acțiunile de comunicare desfășurate în timpul perioadei legale de campanie electorală nu vor putea fi receptate de publicuri decât dacă se desfășoară la un volum foarte mare (frecvența și intensitatea mesajelor este ridicată).
- *Coordonarea componentelor strategiei.* Comunicatorul trebuie să își gestioneze cu atenție resursele de care dispune în urmărirea scopurilor, și să decidă modul în care se vor corela componentele strategiei: vor evolua paralel pentru a se uni la un moment dat, se vor desfășura convergent, se vor desfășura divergent (se vor diferenția în timp, pe măsură ce se comunică cu alte segmente de public) – sau conform altui model, tipic proiectului respectiv. De asemenea, în cazul în care există o strategie de comunicare și în mediul real,

deciziile care trebuie luate se referă la modul în care elementele celor două planuri (pentru mediul real și pentru mediul online) se vor influența și se vor interconecta).

- *Modalitatea de a ajunge la publicuri.* Relațiile publice au prezentat, de-a lungul timpului, o varietate de metode de a ajunge la publicuri (un agent important fiind mass-media tradiționale). Mediul digital a adus și el o diversificare a agenților care pot transmite mesaje către publicuri, precum și posibilitatea de a accesa publicurile în mod direct, prin intermediul social media. Totuși, diversificarea posibilităților a ridicat o nouă problemă strategică, aceea a corelării și a acestor agenți de transmitere a mesajelor, și de asigurare a coerenței mesajului de-a lungul canalelor și agenților intermediari.

Acestea fiind sublinierile, se poate trece la prezentarea componentelor strategiei.

Elaborarea strategiei de comunicare va avea în vedere: o diagnoză completă a cazului, scopurile și obiectivele, interlocutorii (publicurile), elementele simbolice (concept, direcții de acțiune, axa de comunicare), canalele și mesajele cheie care vor structura acțiunile ulterioare, termenele de realizare pentru activități și metodele de evaluare. *Implementarea strategiei* include evaluarea periodică și ajustarea obiectivelor, în funcție de obiectivele persoanei publice sau companiei asistate, evoluția mediului profesional și a contextului politic și social. În funcție de tipul de proiect, implementarea poate fi externalizată complet (poate fi realizată de cei care propun strategia) sau poate fi realizată de echipa internă, iar o variantă mixtă este implementarea cu asistare din partea autorilor strategiei. Cu alte cuvinte, realizarea strategiei nu condiționează și implementarea. Cu toate acestea, putem observa că implementarea este o etapă la fel de dificilă ca și proiectarea – iar, din practică, se observă că a scăzut procentul colaborărilor de tip mixt (strategie construită de

o echipă externă și implementată de echipa internă). Preferințele se îndreaptă, în cele mai multe cazuri, spre externalizarea unui proiect specific (o campanie, de exemplu).

6.2. Auditul reputațional ca fundament al realizării strategiei

Diagnoza completă a cazului este cheia reușitei în managementul comunicării strategice. Chiar dacă este o etapă laborioasă, pe care unii experți sau beneficiari ar fi tentați să o elimine din ecuație, este singura care poate furniza o cale sigură de urmat – singura care poate arăta ce s-a greșit sau ce a lipsit până într-un punct anume al gestionării imaginii unui personaj public. Prezența sau absența unor conturi de *social media* nu reprezintă garanția gestionării comunicării în cazul unui personaj public; nici măcar atingerea unor obiective de notorietate sau audiență nu înseamnă că reputația a fost corect gestionată, într-o direcție dezirabilă. Aceasta pentru simplul fapt că, de multe ori, practicienii de relații publice presupun că o anumită direcție ar fi indicată, fără să încerce să o confrunte cu așteptările publicului într-un anumit moment. Atât circumstanțele, cât și publicurile se schimbă de la un moment la altul, și o strategie viabilă este numai aceea care reușește să potrivească în același cadru două „piese” complexe: așteptările publicului și proiecția imaginii personajului public. Sau, existența unei rețete de succes poate crea tentația replicării într-un alt caz – presupunere greșită, pentru că nici un caz nu este identic cu un altul (nu numai că personalitățile și acțiunile în plan public vor fi diferite, dar și proiecțiile dezirabile de personaje vor fi diferite) – o mulțime de date care vor fi sensibil diferite, de la segmentele de public țintă până la intențiile și obiectivele profesionale ale personajului gestionat.

Diagnoza cazului va cuprinde, ca etape preliminare de analiză, cel puțin patru componente:

- evaluarea reputației în mediul online și, pentru detalii, analiza de imagine;
- personalitatea, acțiunile și istoria imaginii persoanei publice/organizației și a purtătorilor principali de imagine;
- analiza mediilor de comunicare existente;
- investigația „temelor de succes” în plan public.

Aceasta din urmă nu se referă la „rețete de succes” într-un domeniu sau altul, ci la temele de interes pentru publicuri și, în al doilea rând, la tipologii și caracteristici care ar putea servi drept cadru pentru construirea unui personaj public (fie că personajul public este individual sau colectiv, precum o organizație).

Cu alte cuvinte, în primă fază se caută „materialul” care poate fi folosit ulterior în comunicare. A doua componentă (studiul personalității și acțiunilor) are ca scop plierea strategiei pe particularități general-umane și profesionale ale actorului public sau ale purtătorilor de imagine, pentru a genera construirea unui personaj public verosimil și apropiat de cel real, astfel încât acțiunile ulterioare desfășurate de clientul asistat să nu contrazică tabloul general care se dorește a fi creat. Tot ca punct de pornire important, se analizează mediile de reprezentare (canalele pe care clientul comunică deja cu publicurile sale): volumul și frecvența comunicării, interactivitatea, tipul de mesaje emise, comunitatea de admiratori sau de fani (în cazul în care există) ș.a.m.d.

6.3. Elementele strategiei de comunicare în mediul online

Profilul dezirabil și obiectivele

Odată stabilite datele de plecare, se poate începe proiectarea strategiei. *Profilul dezirabil* se construiește din două perspective, la nivel reputațional și la nivelul imaginii:

- la nivel reputațional, se stabilește în primul rând tipul de notorietate, prin raportarea la indicatorii care caracterizează

profilul reputațional în mediul online, și care trebuie aduși la un nivel cel puțin mediu pentru a oferi o acoperire corespunzătoare. În al doilea rând, trebuie să se fixeze care atribut reputațional este de dorit să predomină în mesaje. De exemplu, una dintre problemele frecvente pe care le ridică construirea reputației unui personaj public în spațiul românesc este pluralitatea ocupațiilor și prin urmare ambivalența imaginii (nu este clar, de pildă, dacă un personaj public este în primul rând „om de afaceri”, „politician” sau „actor instituțional”, cu toate că poate avea elemente semnificative în biografie din toate cele trei medii);

- la nivelul imaginii, se evaluează seria de attribute existente (cu precădere în imaginea reflectată) și se construiește profilul dezirabil din două tipuri de indicatori: cei considerați pozitivi, a căror menținere se dorește – și noii indicatori, a căror realizare se propune pornind de la un nivel zero. Indicatorii considerați negativi vor fi evidențiați în datele de cercetare, pentru scăderea nivelului lor către zero.

Comparația profilurilor reputațional, respectiv de imagine în timp, poate oferi date importante despre furnizează date importante despre *dinamica transversală a reputației și imaginii*. De asemenea, observarea evoluției celor trei tipuri de imagine (indusă, difuzată, reflectată), poate oferi informații utile pentru realizarea noii strategii. Astfel, dacă au existat mesaje corect transmise, dar au fost complet deformate de către media, atunci relația cu media este un punct slab pe care strategia va trebui să lucreze. Dacă, dimpotrivă, imaginea difuzată este relativ corectă, dar imaginea reflectată nu a răspuns la acțiunile realizate anterior, înseamnă fie că publicul țintă ales este foarte rezistent la acțiunile de comunicare (imaginea nu este maleabilă) fie că au existat factori în modelul implementat care au scăzut șansele de succes (cum ar fi centrarea pe mesaje

ideologice în cazul unui actor politic, într-un moment în care nevoile publicurilor sunt altele).

Alegerea publicurilor și a obiectivelor

După construirea profilului dezirabil (sau mai degrabă simultan cu acesta) se fixează celelalte elemente: *segmentele de publicuri* și *obiectivele*. Primul element devine unul din ce în ce mai vag fixat de către practicienii în comunicare, deși ar trebui să fie unul din elementele aprofundate în strategie. Segmentarea cât mai adecvată a publicurilor și fixarea segmentelor adecvate este una din condițiile succesului în planul comunicării. În acest sens, dacă persoanele publice din sfera artistică au o audiență mai clară (alegerea publicurilor se face conform statisticilor de vânzări de produse culturale), în sfera companiilor și a ONG-urilor această etapă reprezintă o piatră de încercare, pentru că evantaiul de posibilități este foarte larg. Aici, necunoașterea problemei îi face pe unii practicieni să comită erori importante pe baza unor inferențe fără suport de cercetare (de exemplu, limitarea la *stakeholderi* și la publicurile tradiționale, cu care s-a comunicat în trecut). O altă eroare o reprezintă necunoașterea segmentelor alese (etapa de caracterizare, peste care se trece adesea foarte superficial) – iar în lipsa acestor elemente, comunicarea este unidirecțională (trăsătură care atrage eșecul programului).

După V. Stancu (1998, pp. 261-264), se pot institui o serie de reguli după care se formulează un obiectiv de comunicare:

- obiectivul trebuie să exprime o *acțiune* observabilă prin care se vor exterioriza comportamentul, atitudinea, opinia dorite;
- tot în cadrul obiectivului, trebuie să se precizeze *conținutul* acțiunii prin care se va exterioriza comportamentul dezirabil;

- de asemenea în formularea obiectivului trebuie să se includă *condițiile* în care se va materializa comportamentul dorit;
- în fine, trebuie să se precizeze *condițiile* de realizare în raport cu care performanțele înregistrate vor căpăta sens;

Jerry Hendrix (1995) împarte obiectivele în două mari categorii:

- obiective de producție (care se referă la rezultatele concrete ale activității de relații publice – trimiterea de comunicate, organizarea de conferințe, realizarea de broșuri informative etc.);
- obiectivele de impact, care la rândul lor se împart în mai multe subcategorii:
 - informaționale: prin care se urmărește difuzarea informațiilor cu privire la o organizație, produs, lider de organizație, etc.;
 - atitudinale: urmăresc schimbarea atitudinii publicurilor față de organizație, produsele sau serviciile ei;
 - comportamentale: vizează întărirea comportamentelor favorabile sau modificarea în sens pozitiv a comportamentelor față de organizație.

În ceea ce privește obiectivele de reputație și de imagine, acestea sunt diferite de cele de comunicare și au ca trăsătură specifică prezența în enunț a unor indicatori și dimensiuni din modelul de evaluare a reputației, respectiv din modelul de imagine stabilit. Așadar, dacă obiectivele de comunicare se referă la acțiuni de comunicare, cele de reputație și imagine își vor propune fixarea, menținerea sau eliminarea unor elemente din reputația în mediul online, respectiv din imaginea persoanei publice sau a companiei. O altă diferență față de obiectivele de comunicare este pragul mai modest pe care îl propun (pot propune praguri ambițioase doar pentru imaginea îndusă), aceasta din cauză că, pe termen scurt, plasticitatea reputației și imaginii este redusă.

Din celelalte puncte de vedere (precizarea unei acțiuni, caracterul cuantificabil și precizarea nivelului de plecare) obiectivele de imagine trebuie să respecte condițiile de corectitudine formulate în teoria generală a relațiilor publice.

Conceptul creativ, axa de comunicare, direcțiile și tacticile

Conceptul creativ reprezintă ideea cea mai importantă din cadrul programului de comunicare, care unifică și simbolizează, totodată, identitatea reală, dar și trăsătura reputațională distinctivă a personajului (prin personaj denumim atât un actor individual cât și unul colectiv). Pentru a produce un concept creativ este nevoie de acumularea multor date și informații obținute de cercetare, de interpretarea lor și de sintetizarea lor într-o idee care să reprezinte un progres față de stadiul anterior al comunicării, fără să renunțe la construcția anterioară a identității și comunicării externe. Cu alte cuvinte, conceptul creativ reprezintă ideea cheie pe care programul de management al reputației îl adaugă identității construite până la un moment dat, și care este în același timp în consonanță cu trăsăturile identitare ale personajului real.

Următorul element important în cadrul strategiei îl reprezintă *axa de comunicare*, care este strâns legată de conceptul creativ. Construirea axei de comunicare poate fi cea mai grea etapă a elaborării strategiei, pentru că aceasta concentrează cele două noțiuni „infuzate” din domeniul marketingului, poziționarea și diferențierea. Axa de comunicare include situarea „produsului” comparativ cu potențiala „conurență” în planul imaginii, ca și specificarea diferențelor esențiale față de alți actori individuali sau colectivi cu care poate exista o confuzie în planul conturării imaginii. Este o etapă dificilă nu numai din cauza densității de semnificație, dar și din cauza consecințelor care decurg ulterior: toate celelalte elemente ale programului de management al reputației vor fi influențate de axa de comunicare.

Direcțiile de acțiune. Modul de acțiune cuprinde un întreg repertoriu de posibilități, extrem de creativ. Direcțiile de acțiune pot merge în două sensuri: identificarea și contracaraarea mesajelor și canalelor care afectează reputația, sau promovarea acelor actori și canale care pot sprijini construirea profilului dezirabil. Deci o cale importantă este cea pozitivă (construcție de profil, prin adăugare de mesaje pe un canal/profil/mediu controlat) dar o cale la fel de importantă este și cea defensivă, prevenirea și replica atacurilor, care pot veni din cele mai neașteptate surse.

Conceperea unui mod și ritm de acțiune presupune inventarierea și evaluarea *stakeholder*-ilor, a acelor persoane publice sau entități care pot influența, în bine sau în rău, reputația unei persoane publice sau companii. Acest exercițiu nu este unul decorativ, pentru că ia în calcul toți „pionii” implicați în dinamica realității. O strategie creativă nu va considera numai „pilonii de sprijin” pentru un actor public, ci și opozații, care pot fi folosiți, în mod paradoxal, pentru promovare și creșterea notorietății, prin „punerea reflectoarelor” pe un anumit personaj public.

Tacticile. În mediul online, se va acționa preponderent către construirea și menținerea unor canale proprii de comunicare în blogosferă sau în rețelele sociale. Atenția se va îndrepta către (în primul rând) scrierea unor mesaje care, respectând parametrii de imagine stabiliți, să trezească și interesul publicurilor, către (în al doilea rând) extinderea și menținerea audienței (și a interactivității cu audiența) și, în fine (în al treilea rând) către menținerea legăturilor cu alți actori similari din mediul online și construirea unui model de interacțiune prin canalele de comunicare online care să economisească timp dar să fie satisfăcător pentru publicurile implicate.

Alegerea canalelor de comunicare. Principalele canale pentru aplicarea strategiei trebuie să fie cât mai sigure pentru transmiterea

mesajelor. Alegerea unor canale nesecurizate (cum ar fi forumurile ad-hoc din publicațiile online, mai ales din publicațiile online ostile) nu este recomandată. De asemenea, nu sunt o alegere bună canalele fără reprezentativitate pentru personajul sau compania a cărei reputație este obiectivul programului.

Rețelele sociale online oferă ambele trăsături necesare: posibilitatea creării unor canale sigure și reprezentative în același timp. În calitate de canale de transmitere de mesaje, rețelele sociale online au particularități. Astfel, Twitter reprezintă un canal de emisie de știri controlate, iar Facebook un canal prin care simultan se gestionează relația cu publicurile țintă și se transmit știri. De exemplu, pentru un om politic/partid politic, paginile de Facebook și Twitter reprezintă o oportunitate în crearea notorietății, dar și modalități de transmitere a punctului de vedere propriu, de aceea sunt extrem de necesare. Pentru persoane publice din domeniul artistic, însă, mai importantă decât Twitter poate fi crearea unui canal video pe Youtube, care oferă șansa comunicării cu un public cu nivel mai scăzut de instruire, și transmiterea unor mesaje vizuale fără conținut specializat. De asemenea, pentru companii, poate fi mai importantă și mai utilă folosirea aplicațiilor dintr-o rețea profesională cum este LinkedIn.

În consecință, care sunt opțiunile pentru crearea și mai ales (în mod particular pentru mediul românesc) refacerea imaginii și reputației? Acestea reies întotdeauna din concluziile analizei inițiale asupra reputației online. Dacă o persoană publică (actor instituțional sau companie) este atacată în special într-un anumit mediu de comunicare (de exemplu, se postează filme pe Youtube pentru discreditare) atunci acel mediu de comunicare poate fi primul canal inclus în program. Dacă se urmărește în principal construirea unui anumit profil reputațional în mediul online (și nu există conturi în prealabil) atunci primele care se vor include în program vor fi

canalele cele mai adecvate publicurilor țintă. Din acest proces de selecție va rezulta o „mixtură” de canale, fiecare cu specificul său, a cărei gestionare va aduce un rezultat concertat în final.

Calendarul și bugetul

Calendarul pentru un program de management al reputației poate cuprinde activități continue, dar și proiecte specifice sau campanii de comunicare. Cu alte cuvinte, poate începe ca un proiect continuu, redus ca frecvență de comunicare, și se poate intensifica la un moment dat, sau poate include perioade de comunicare intensă și de acalmie relativă. De exemplu, este chiar recomandabil, pentru un actor public sau un produs/o organizație care nu au mai comunicat în prealabil în mediul online, să rezerve timp la începutul unui proiect pentru a consolida canalele de comunicare *social media*, mai înainte de a implementa campanii sau proiecte specifice. Calendarul activităților trebuie construit în concordanță cu ritmul de activitate al utilizatorilor (de exemplu, este mai puțin indicat să se implementeze campanii în mediul online în lunile iulie-august, atunci când accesarea canalelor online scade în mod vizibil pe fondul plecărilor în concediu și al activităților alternative din perioada de vară).

În cazul în care nici o criză nu perturbă implementarea proiectului, cursul prevăzut al activității nu se schimbă, cu excepția situațiilor în care datele de receptare sau feed-back-ul publicului sunt în întregime negative. O altă situație în care se mai poate schimba proiectul inițial este producerea unor evenimente neprevăzute în mediul real sau în mediul online (și care, fără a reprezenta crize, impun schimbarea acțiunii).

În ceea ce privește *bugetul* pentru construirea unui program de managementul reputației în mediul online, acesta este avantajos în comparație cu, de exemplu, publicitatea în mediul real sau în

mass-media tradițională. Capitolele incluse în buget ar trebui să cuprindă: costurile de creare și adaptare tehnică a canalelor de comunicare, producerea de materiale (iar la acest capitol, producția materialelor video de calitate ocupă un loc consistent), necesarul de persoane implicate, cu atribuțiile și nivelul de competență.

În ceea ce privește reputația entităților colective (grupuri sau organizații) bugetul pentru acest tip de proiecte este mai ridicat decât în cazul actorilor individuali, pentru că este nevoie de corelarea identității colective (organizația și produsele/ serviciile) cu cea a purtătorilor de imagine. Dacă proiectul presupune și un termen strâns în atingerea unor obiective de comunicare, atunci costurile vor crește, pentru că, prin natura *social media*, este dificil de atins orice obiectiv pe termen scurt.

Așadar, bugetul implicat în implementarea unui program de managementul reputației va depinde, în primul rând, de complexitatea acțiunilor incluse în plan și de stadiul în care se găsește reputația (stadiul de construcție, care implică mai mult efort, stadiul de reparare – care este dificil și cere un nivel mai ridicat de expertiză, sau stadiul de criză acută, care este cel mai solicitant). Însă, în orice variantă, bugetul unui astfel de proiect este mult mai mic decât bugetul campaniilor organizate sub presiunea unui termen (cum ar fi campaniile electorale) sau al revenirii din starea de criză. Pe de altă parte, *return of investment*-ul unui asemenea program este consistent, beneficiile sunt foarte mari comparativ cu costurile.

Monitorizarea și evaluarea

O altă componentă importantă care trebuie prevăzută în program este monitorizarea. Aceasta este o componentă continuă a evaluării, care oferă o imagine a implementării programului pe tot parcursul său (implementarea trebuie să dureze minim șase luni pentru a înregistra rezultate).

Principală funcție a monitorizării este de a releva reacțiile imediate ale publicurilor la implementarea programului, existând și posibilitatea de adaptare din mers a unor elemente ale programului de comunicare.

Pentru monitorizare poate fi găsită o formulă flexibilă, care poate îngloba statistici ale evoluției audienței blogului și a paginilor din rețelele sociale, calitatea receptării în media scrise și audio-vizuale, temele care au suscitat interesul publicurilor, ș.a. O ultimă precizare la capitolul monitorizare este că imaginea și reputația nu pot fi evaluate parțial, și nici de către persoane care nu sunt experți în domeniul comunicării. Chiar și în contextul generării unor instrumente online extrem de puternice (și de care unele firme de servicii online deja dispun) pentru selecția informației la zi privind o persoană publică sau companie, reputația are nuanțe calitative care nu se pot calcula automat – deci, intervenția unui specialist în faza de diagnoză, monitorizare și evaluare finală nu poate fi evitată.

O strategie de comunicare bine realizată cuprinde, în ultima parte, o grilă de evaluare credibilă și care va da seamă finanțatorilor proiectului de utilitatea implementării acestuia. Grila de evaluare se poate referi, parțial, la îndeplinirea obiectivelor de producție (acestea sunt întotdeauna ușor de atins – un anumit număr de mesaje sau de materiale video postate) însă obiectivele de impact sunt mai dificil de atins și pot pune probleme. O a doua componentă a grilei de evaluare propuse se poate referi la *return on investment* și la verificarea stabilității în timp a proiectului (cu alte cuvinte, în ce măsură canalele de comunicare create și mesajele postate vor fi în continuare vizibile după încheierea proiectului) precum și o estimare a beneficiilor reputaționale pe termen mediu.

Metodele de evaluare incluse în plan ar trebui să implice folosirea instrumentelor de măsurare implicate în diagnoză (modelele de evaluare a reputației, respectiv imaginii). Reaplicarea acestor

modele la finalul programului va demonstra progresul realizat. Indicatorii reputaționali se pot recalcula ori de câte ori este nevoie, dar schimbările relevante pot fi constatate la diferență de cel puțin o lună. În cazul imaginii, rigiditatea fiind și mai pronunțată, reevaluarea ar trebui să se producă la 3-6 luni diferență.

Alături de imagine și de stadiul reputației (care sunt rezultatele de ansamblu) există și alte niveluri care trebuie evaluate. Astfel, în cazul *social media* are sens introducerea noțiunii de *impact extern* și *impact intern*, unde impactul intern este efectul pe care îl produce gestionarea comunicării prin intermediul contului în rețeaua socială respectivă, iar impactul extern este efectul mesajelor în afara rețelei (alte medii de comunicare, presă online, s.a.).

În ceea ce privește evaluarea unui program de comunicare, după Cutlip și colab. (2010, pp. 415-430), trebuie să se desfășoare pe trei niveluri (evaluarea planului, a implementării planului și a impactului). Adaptate la mediul online, aceste trei tipuri de evaluare rămân la fel de importante:

- *Evaluarea planului*: se urmărește în primul rând dacă informațiile din mediul online au fost culese și interpretate într-un mod corect, în al doilea rând calitatea și oportunitatea elementelor planului, și în fine, calitatea mesajelor concepute și a celorlalte detalii. De altfel, în mediul online, feedback-ul audienței și stabilitatea unui proiect sunt primele rezultate care determină reflecția strategului.
- *Evaluarea implementării planului*: diferența între mediul online și mediul real este destul de mare, în acest punct. Astfel, dacă difuzarea mesajelor prin intermediul *social media* și (eventual, dacă a existat această componentă) preluarea lor de către mass-media se realizează în mare măsură cu respectarea formei inițiale, există alte probleme care pot apărea la implementare. Aceste probleme se leagă de reacția

publicurilor sau de contextualizarea mesajului de către concurenți sau de către mass-media adversare (în cazul în care există). Cu alte cuvinte, evoluția neprevăzută a unuia sau a mai multor mesaje poate schimba în foarte mare măsură aplicarea unui anumit plan de comunicare în mediul online.

- *Evaluarea impactului*: aceasta este, indiscutabil, dimensiunea cea mai importantă a evaluării. Aici se urmărește gradul de îndeplinire a obiectivelor campaniei, volumul real al audienței și feed-back-ul transmis de publicuri. Varianta clasică de evaluare a impactului stabilea o ierarhie a tipurilor de implicare a publicurilor, de la receptori simpli ai mesajelor până la publicurile extrem de implicate: numărul de persoane care au reținut mesajul, numărul de persoane care și-au schimbat opiniile după receptarea mesajului, numărul de persoane care și-au schimbat atitudinea după receptarea mesajelor, numărul de persoane care adoptă comportamentul sugerat de mesaj, numărul celor care promovează sau repetă acest comportament. În mediul online, implicarea publicurilor este la fel de importantă și este numită de obicei, cu termenul de *engagement*, cu observația că termenul se referă în primul rând la angajamentul și participarea în spațiul online. Cu alte cuvinte, evaluarea intensității implicării unui *influențator* privește doar activitatea în mediul online. Evaluarea efectelor comunicării în mediul online asupra spațiului real va fi, întotdeauna, extrem de dificilă, dacă nu chiar imposibilă.

Rezumat

Elementele strategiei de comunicare trebuie adaptate la mediul online. Astfel, analiza de imagine are caracteristici specifice. Mixul de canale de comunicare rezultă din diagnoza cazului, care cuprinde analiza de imagine și a canalelor de comunicare existente,

studiul purtătorilor de imagine, istoria anterioară de comunicare și analiza cazurilor de succes în spațiul public. Obiectivele de comunicare și obiectivele de imagine diferă ca specific și prag de realizare, ambele tipuri respectă însă condițiile de formulare a obiectivelor. Monitorizarea este una din cheile succesului în implementarea strategiei de comunicare online, pentru că permite adaptarea din mers a planului la rezultatele intermediare din teren.

Concepte cheie

- diagnoza
- canale de comunicare
- strategii
- tactici
- obiective de comunicare
- obiective de imagine
- monitorizare

Întrebări de verificare

- Care sunt etapele strategiei de comunicare în mediul online?
- Ce cuprinde diagnoza cazului?
- Care sunt particularitățile analizei de imagine în mediul online?
- Ce tipuri de obiective poate să cuprindă o strategie de relații publice?
- Care sunt condițiile formulării unui obiectiv de comunicare corect?
- Cum se constituie mixul de canale de comunicare în mediul online?
- Care este diferența între monitorizare și evaluare?
- Care sunt cele trei niveluri ale evaluării?

Aplicație rezolvată

- Prezențați o secvență dintr-un plan de implementare a unei strategii de relații publice în mediul online.

Tabel 7. Acțiuni și etape în planul de comunicare online (secvență)

ACȚIUNI	ETAPE	OBIECTIVE PE ETAPE	PERIOADA DE REALIZARE
A1. Adaptarea siteului personal	A1.1 Proiectarea modificărilor de structură	Îmbunătățirea uzabilității și aspectului	februarie
	A1.2 Implementare modificări	Funcționalitate și interactivitate sporită	martie
	A1.3 Formularea unor mesaje tip	Acordarea mesajelor la schimbări	aprilie
A2. Gestionarea contului Twitter	A2.1 Analiză teme importante în rețea	Cercetarea factorilor de succes	1 – 20 feb.
	A2.2 Testarea pe un profil anonim	Controlul opțiunilor contului	20 feb. – 1 mar.
	A2.3 Lansarea mesajelor	Construirea profilului Twitter	martie
	A2.4 Popularizarea contului	Creșterea audienței	aprilie
C2. Construirea rețelei de sprijin	C2.1 Identificarea stakeholderilor	Obținerea listei rețelei	martie
	C2.2 Realizarea rețelei online	Stimularea discuției unor probleme;	20 mar. – 1 apr.
	C2.3 Întreținerea legăturii prin comunicare	Inserarea activă în mediul online	aprilie
D1. Prevenirea crizelor în mediul online	D1.1 Realizarea inventarului de crize posibile	Componentele manualului de criză	1 – 20 feb.
	D1.2 Realizarea unui plan pe un caz de criză	Elaborarea unui etalon de plan	20 feb. – 15 mar.
	D1.3 Realizarea canalelor de comunicare	Obținerea unui instrument de gestionare	15 mar. – 1 mai
	D1.4 Testarea echipei	Evaluarea rapidității și corectitudinii	15 mar. – 15 apr.
	D1.5 Monitorizarea spațiului online	Identificarea factorilor de perturbare	feb. – apr.

Teme pentru aplicații

- Pentru un actor public sau organizație, fixați scopul unui program de relații publice în mediul online, prin raportare la problemele constatate în urma diagnozei.
- Pentru un actor politic, alegeți trei publicuri pe care le-ați prefera în cazul lansării unui program de comunicare în mediul online și motivați alegerea.
- Formulați cinci obiective de comunicare și trei obiective de imagine pentru un caz la alegere (actor public sau organizație) în cazul căruia ați realizat deja diagnoza cazului.
- Realizați evaluarea în cazul unei strategii de comunicare în mediul online pe care ați implementat-o.
- Propuneți o schemă de monitorizare a unei strategii de relații publice în mediul online care se implementează, și propuneți modalități concrete de îmbunătățire a planului în urma monitorizării.

Capitolul 7

Implementarea programelor de managementul reputației în mediul online

Elaborarea strategiei pentru lansarea unui program de managementul reputației presupune multă îndemânare în acordarea componentelor și, totodată, o foarte bună cunoaștere a mediilor online și a publicurilor, ca și abilitatea de a selecta și interpreta corect datele, sau de a previziona evoluția unor tendințe în comportamentul utilizatorilor. Implementarea strategiei presupune alte abilități, corelate cu primele, cum ar fi capacitatea de a ajusta strategia din mers în cazul în care unele variabile nu evoluează conform estimării inițiale, sau aceea de a acorda tonul și subiectul mesajelor la evoluția și nevoile publicurilor. Este important de sesizat diferența între strategia inițială, în momentul proiectării, și strategia pusă în practică, precum și câțiva factori care influențează implementarea.

7.1. Factori strategici în gestionarea canalelor de comunicare online

Atingerea obiectivelor strategiei de relații publice în mediul online depinde de mai mulți factori. O serie de factori sunt strategici și se referă fie la mediul real (cum ar fi imaginea și notorietatea din spațiul public, tipul de acțiuni întreprinse de personajul public) fie

la mediul online (existența prealabilă a unor medii de reprezentare, existența unor *stakeholders* notorii în mediul online care pot ajuta la integrarea canalelor de comunicare într-o rețea). Alți factori sunt operaționali și se referă la: frecvența acțiunilor și informațiilor despre acțiunile subiectului, eficiența circulației informației în interiorul echipei de comunicare, respectarea principiilor stabilite și a unității de acțiune între mediul real și mediul online.

Cazul în care nu există canale online de comunicare

În ceea ce privește acțiunile importante de construire și/sau menținere a reputației, cazul cel mai răspândit este cel în care personajul public nu are medii de reprezentare proprii – caz în care acestea trebuie construite. O acoperire completă a *social media* presupune lansarea în paralel a unui site personal sau blog, a canalelor de comunicare în rețelele sociale cele mai potrivite pentru tipul de activitate a subiectului programului. După caz, actorii politici au la îndemână și posibilitatea de lansare de platforme care să susțină teme politice oportune pentru că se regăsesc și pe agenda socială, folosind în modul acesta mediul online pentru construirea unui profil favorabil și construirea unei relații durabile cu publicurile. Construirea reputației „de la zero”, deși mai laborioasă prin activitatea de proiectare, execuție și lansare a acestor canale de comunicare, oferă ca avantaj posibilitatea de a urmări „parametrii” dezirabili încă de la începutul programului, și de a menține consecvența atât în linia generală a mesajelor cât și în gestionarea conturilor de *social media*. În etapa de construire, o atenție specială va fi acordată relației cu media tradițională. Unul dintre obiectivele generale ale oricărui program de acest tip va fi impunerea canalelor de comunicare construite drept canale oficiale de diseminare pentru un public primar, mass-media tradițională și online. De atingerea acestui obiectiv va depinde eficiența generală a programului, pentru că este elementul principal care

va lega mediul online de mediul real, reflectarea online de acțiuni din mediul real și de interpretarea acestor acțiuni de către mass-media. Firește, retransmiterea mesajelor va suferi efectele obișnuite ale interpretării, decupării și încadrării de informație obișnuite în mass-media în perioada actuală. Însă practica spune că, pe fondul producției din ce în ce mai scăzute de conținut original, presa va prelua articolele din *social media* într-o formă foarte apropiată de cea originală, ceea ce va ajuta la atingerea obiectivelor programului prin retransmiterea și multiplicarea influenței mesajului.

Cazul în care există unul sau mai multe canale online de comunicare

Un alt caz se referă la actorii publici care au deja canale de comunicare proprii: există un site sau un blog personal și canale de comunicare în rețelele sociale. În acest caz (în care nu mai este nevoie de eforturi pentru proiectarea și executarea acestor canale, ca și pentru câștigarea segmentului inițial de audiență, segment cel mai dificil de câștigat) se pornește de la o analiză a mai multor aspecte: activitatea actorului public în mediul real, imaginea în mediul online, starea și eficiența mediilor de reprezentare și corelația dintre acțiuni și mediile de reprezentare. Rezultatul analizei sesizează de obicei distorsiunile atât între mediul real și mediul online, cât și necesitatea intervenției pe profilul de imagine (diferențele între profilul real și profilul dezirabil, vulnerabilitățile și lipsurile imagologice).

Odată stabilite direcțiile de acțiune și obiectivele, principala dificultate o reprezintă translația către noile obiective și noua strategie. Transformarea stilului și mesajelor trebuie să se facă treptat, astfel încât receptorii tradiționali (segmentele fidelizate ale canalelor, audiența câștigată în prealabil) să nu sesizeze modificarea.

De asemenea, gestionarea profilului de imagine existent presupune o modulare atentă a mijloacelor de expresie (menținerea reputației presupune menținerea atributelor favorabile deja câștigate,

diminuarea palierei negative și construirea unor dimensiuni noi identificate ca necesare).

7.2. Principii în gestionarea canalelor *social media*

Gestionarea conturilor *social media* a fost până de curând aleatoare și supusă capriciilor inspirației unor comunicatori de regulă fără experiență. Motivul principal pentru o asemenea abordare a fost ideea că spațiul *social media* este dedicat unui anumit segment de vârstă, cel sub 30 de ani, iar cele care depășesc acest prag pot fi atinse doar în mediul real. Motivul secundar a fost deosebirea între *social media* și media tradiționale în ceea ce privește producerea conținutului. *Social media*, prin selecția subiectelor din „centrul atenției” și diversitatea extrem de redusă a subiectelor de prim plan, ca și prin rulara accentuată în timp, păreau extrem de perisabile și prin urmare, mult prea costisitor de gestionat și de considerat la nivel de eficiență.

Însă, în planul motivelor expuse, situația a evoluat într-un timp scurt – ultimii patru-cinci ani – pe de o parte prin extinderea segmentelor de utilizatori ai rețelelor sociale pe alte paliere de vârstă, pe de altă parte prin extinderea instrumentelor pe care le oferă *social media* (în special rețelele sociale) și prin clarificarea funcțiilor lor ca mijloace de comunicare în masă. Atât comunicatorii cât și publicurile s-au adaptat la perspectiva mai alertă a rețelelor sociale cu privire la tratarea informației, precum și cu privire la posibilitatea de selecție mai mare din partea utilizatorilor (ca să enumerăm doar două dintre noile trăsături impuse de *social media* în comunicarea de masă).

Pot fi formulate mai multe *principii de gestionare* a canalelor de comunicare *social media*, însă trei dintre ele sunt mai importante:

- întreținerea unui mediu 100% pozitiv și în partea de interacțiune a acestor canale controlate: de exemplu, evitarea

polemicilor deschise în secțiunile de comentarii, care imprimă un climat deosebit de neplăcut și îndepărtează pe utilizatorii bine intenționați;

- gestionarea tuturor canalelor de comunicare online dintr-o perspectivă unitară: de dorit ca aceeași echipă să gestioneze simultan aceste canale de comunicare;
- conceperea mesajelor din perspectiva media și a publicurilor: acesta este un principiu clasic în relațiile publice, însă adesea atât clienții cât și „experții *social media*” care gestionează conturi nu percep această activitate ca pe una de relații publice, ci o percep ca pe o activitate „tehnică”.

Aceste principii par de la sine înțelese, însă sunt încălcate adesea, fie prin neglijență sau nesiguranță (de exemplu, publicarea sau tolerarea unor comentarii injurioase pe blogul propriu), fie prin lipsă de unitate (exemplu, actorul public administrează singur unul dintre canale, iar echipa de comunicare – celelalte canale), fie prin mesaje redundante sau scrise fără obiective clare.

O activitate paralelă și secundară, dar deloc lipsită de importanță, o reprezintă culegerea datelor pentru evaluarea periodică a implementării programului. Forma de evaluare a impactului comunicării prin conturile de *social media* trebuie stabilită de la bun început (forma raportului și indicatorii care vor demonstra impactul acestor profiluri). Asocierea dintre comunicarea „perisabilă” în conturile de *social media* și construirea și menținerea reputației poate să nu fie evidentă, de aceea monitorizarea are un rol important.

Politicele social media pentru membrii organizației

Având în vedere că orice angajat devine purtător de imagine în mediul virtual, e necesară o instruire prealabilă pentru stabilirea și însușirea „politicii de *social media*” a organizației. Angajații trebuie

să înțeleagă că ceea ce afirmă într-o rețea socială online se petrece în spațiul public și trebuie să se supună anumitor reguli, în legătură cu care conducerea companiei și angajații au căzut de acord în prealabil (de exemplu, să nu denigreze compania, să nu divulge aspecte confidențiale, să nu se comporte, având asumată identitatea profesională, într-un mod reprobabil, ș.a.).

În al doilea rând, mesajele din mediul online trebuie să fie unificate cu cele din mediul real. Această unificare e destul de greu de realizat (mediul online fiind puternic informal) și depinde exclusiv de abilitățile de comunicare ale purtătorilor de imagine ai organizației (care, în mediul online, se multiplică). În afara discursurilor și a luărilor de cuvânt cu ocazii festive, în care mesajul poate fi „regizat”, celelalte tehnici de comunicare, atât orală cât și online, sunt tehnici interactive și necesită „plasarea” mesajului prin intermediul unor tactici de comunicare, care sunt diferite în mediul online față de mediul real. Acesta este motivul pentru care conturile și canalele de comunicare trebuie gestionate de experți în *social media*, recomandabil.

Nu în ultimul rând, în aplicarea strategiei de comunicare online nu trebuie neglijate aspectele de detaliu și oportunitățile de moment. De exemplu, angajații organizației pot avea acces la materiale promoționale pe care le pot transmite *stakeholderilor* ori de câte ori vin în contact cu mediul exterior organizației. Aceasta reprezintă o modalitate de sprijin cu costuri minime pentru implementarea unui program de managementul reputației.

Recomandări pentru formularea și structurarea mesajelor

Faptul că *social media* au devenit o prezență ubicuă în peisajul social poate duce la eroarea de a crede că oricine poate „scrie” în *social media*. În realitate, provocarea adusă de *social media* la nivelul conceperii și plasării mesajelor este foarte mare, din cel puțin trei motive:

- Se comunică simultan cu mai multe segmente de public, neomogene, ceea ce nu permite variabilitatea formulării mesajului, adaptarea la diversitatea publicurilor (se poate adapta cel mult la nivelul rețelei online, dar destul de puțin în interiorul acesteia). Astfel, se ajunge să se comunice pe un ton informal, așa cum cer cutumele comunicării în *social media*, cu privire la puncte de vedere oficiale și care devin de multe ori știri de presă. Așadar, este foarte important ca, sub masca informalului, mesajul să cuprindă informații verificate și, mai mult, mesajul dorit.
- Promovarea intenționată a unui mesaj este foarte puțin posibilă (sau posibilă doar prin publicitatea online) datorită faptului că utilizatorii resping orice tip de obligație de preluare sau promovare a unui mesaj, dacă simt că nu îi reprezintă. Astfel, viralitatea și capacitatea de multiplicare a mesajului depind extrem de mult de conținutul acestuia.
- Din cauza incompletitudinii comunicării în mediul virtual, deformările de sens și atribuirile de sensuri pe care mesajul nu le-a conținut inițial sunt foarte posibile. Erorile de înțelegere se pot întâmpla frecvent datorită lipsei contextului sau predispozițiilor receptorilor. Așadar, mesajele trebuie să evite ambiguitățile și să fie scrise respectând principiile de „management al riscului comunicării”, cu prevenirea eventualelor crize.

Este de dorit să se creeze o „linie de mesaje” unitare, dincolo de individualizarea mesajelor pentru fiecare public, a cărui unitate decurge din axa de comunicare a programului (care, la rândul său, este construită în acord cu identitatea/imaginea anterioară a organizației). În cazul în care acest mesaj cheie nu există, pot exista mai multe tipuri de efecte, toate cu consecințe negative asupra aplicării planului de relații publice: diluarea intenției de comunicare

(publicuri care doar fac conversație pe o anumită temă, dar nu înțeleg mesajele cheie care se doresc a fi plasate), sau ignorarea mesajelor de către potențiala audiență. De multe ori se întâmplă ca un mesaj bine scris să fie ignorat de audiență pentru că a fost plasat într-un moment nepotrivit, pe un fond de comunicare divergent sau în contextul „dezbaterei online” a unei alte teme controversate.

7.3. Evaluarea implementării planului de comunicare în mediul online

Evaluarea presupune analiza sistematică a desfășurării activităților prevăzute în plan și a rezultatelor obținute. Planul de relații publice (în mediul online, la fel cu cel din mediul real) trebuie să fie evaluat în primul rând prin gradul de îndeplinire al obiectivelor formulate în prima sa etapă de elaborare, dar și prin analiza modului de desfășurare a tuturor activităților prevăzute în calendar.

Evaluarea la nivel de producție

Deși cuprinde și un element legat de impact, schema realizată de Wilcox și colab. (1992, pp. 211-227) în privința evaluării sistematizează cele mai importante aspecte pe care le avem în vedere în evaluarea unor obiective de producție. Aceste elemente vor fi particularizate pentru mediul online:

- *Măsurarea producției*: constă în contabilizarea materialelor de relații publice realizate și puse în circulație (comunicate, reclame, spoturi publicitare, fotografii), dar aceasta este o metodă care înregistrează aspectul cantitativ, nu și pe cel calitativ al activității de relații publice. Pentru mediul online, este relativ ușor să se contabilizeze mesajele. Tipul mesajelor diferă față de cele diseminate în mediul real (în *social media* și rețele sociale online nu vor fi niciodată publicate comunicate, de exemplu) însă mesajele trebuie reținute într-o evidență.

- *Măsurarea distribuției:* aceasta este o metodă care asociază producerea de materiale informative și publicitare cu repartiția lor pe diferite canale mass-media. Această metodă se limitează însă la studiul receptării mass-media, ea nu poate spune nimic despre publicul receptor sau despre efectul asupra publicului receptor. În mediul online, acest aspect este mai greu de măsurat. Spre exemplu, unele rețele sociale online oferă instrumente pentru a afla distribuția (care uneori este exponențială, și nu aritmetică precum în mediul real). Facebook, de exemplu, oferă posibilitatea de a afla distribuirea mesajului mai departe, prin *share*; Twitter oferă și el instrumente pentru a afla câte mesaje au fost „retweeted”, dar nu mai mult.
- *Măsurarea expunerii mesajului:* asemănător cu metoda anterioară, metoda arată cât de mare a fost mediatizarea fiecărui material de campanie; din nou însă, prin această metodă nu se poate preciza nimic despre numărul real de persoane care au receptat mesajul sau despre reacția față de mesaj. Pentru acest aspect, mediul online oferă instrumente chiar mai bune decât în mediul real: dacă în mediul real nu se poate afla cu siguranță câți oameni au citit un ziar pe suport fizic, în mediul online se poate afla câți vizitatori unici a avut o pagină și ce comportament au avut (ce secțiuni au vizitat din site, unde au lăsat comentarii sau *like-uri*, etc.). Un aspect care poate fi cunoscut destul de greu este dacă vizitatorii au consultat efectiv pagina, în lipsa altui comportament –martor (o pagină poate fi lăsată deschisă în browser sau vizitată paralel cu alte activități).
- *Măsurarea acurateței mesajului:* metoda presupune analize permanente ale materialelor publicate pentru a vedea dacă ideile majore sau cuvintele cheie ale mesajului așa cum au

fost concepute de specialiști se regăsesc în forma publicată. *Social media* oferă un avantaj foarte mare în implementarea programelor de relații publice, pentru că mesajele au șansa să ajungă la publicuri exact în forma în care au fost concepute. O selecție și eventuală deviere a sensului apare atunci când mesajele de pe conturile social media sunt preluate de către *media mainstream*.

- *Măsurarea acțiunii audienței*: este metoda cea mai dificilă, dar și cu cele mai semnificative rezultate. Prin apel la tehnici sociologice, se urmărește modul în care planul de relații publice a contribuit la transformarea atitudinii publicurilor. Din nou, *social media* oferă multe posibilități în a măsura acțiunea audienței și astfel de a evita cheltuielile sau eforturile generate de realizarea unui sondaj de opinie. Pe de altă parte, nici un instrument nu poate măsura exact intenția și schimbarea de comportament a audienței. În acest sens, evaluarea este doar etapa finală a monitorizării – care, în cazul relațiilor publice online, poate furniza mai multe date despre acțiunea audienței chiar decât evaluarea finală.

Prin raportare la tipurile de obiective propuse de Hendrix și expuse în capitolul anterior, evaluarea producției se realizează prin numărarea efectivă a statusurilor, spoturilor, fotografiilor, etc. Evaluarea obiectivelor informaționale include trei dimensiuni: expunerea mesajului, înțelegerea mesajului (cât din conținutul mesajului a fost înțeles de către public) și internalizarea mesajelor (se urmărește constatarea elementelor din mesaj care au fost reținute de către public, după expunerea la mesaj). Din nou avantajul *social media* este de a putea observa, din comentarii și declarațiile primite ca răspuns la statusuri, atât nivelul de înțelegere al mesajului, cât și reacția propriu-zisă (schimbarea opiniei sau a comportamentului). Reversul este faptul că *social media* sunt niște medii mai degrabă

consensuale și o schimbare reală a opiniei și comportamentului se realizează cu dificultate, întrucât publicurile selectează acele medii pe care le consideră „prietene” sau cel puțin cu un grad înalt de similaritate.

Evaluarea la nivel strategic

În ceea ce privește evaluarea unui program de comunicare, după Cutlip și colab. (2010, pp. 415-430), trebuie să se desfășoare pe trei niveluri (evaluarea planului, a implementării planului și a impactului). Adaptate la mediul online, aceste trei tipuri de evaluare rămân la fel de importante:

- *Evaluarea planului*: se urmărește în primul rând dacă informațiile din mediul online au fost culese și interpretate într-un mod corect, în al doilea rând calitatea și oportunitatea elementelor planului, și în fine, calitatea mesajelor concepute și a celorlalte detalii. De altfel, în mediul online, feedback-ul audienței și stabilitatea unui proiect sunt primele rezultate care determină reflecția strategului.
- *Evaluarea implementării planului*: diferența între mediul online și mediul real este destul de mare, în acest punct. Astfel, dacă difuzarea mesajelor prin intermediul *social media* și (eventual, dacă a existat această componentă) preluarea lor de către mass-media se realizează în mare măsură cu respectarea formei inițiale, există alte probleme care pot apărea la implementare. Aceste probleme se leagă de reacția publicurilor sau la contextualizarea mesajului de către concurenți sau de către mass-media adversare (în cazul în care există). Cu alte cuvinte, evoluția neprevăzută a unuia sau a mai multor mesaje poate schimba în foarte mare măsură aplicarea unui anumit plan de comunicare în mediul online.

- *Evaluarea impactului*: aceasta este, indiscutabil, dimensiunea cea mai importantă a evaluării. Aici se urmărește gradul de îndeplinire a obiectivelor campaniei, volumul real al audienței și feed-back-ul transmis de publicuri. Varianta clasică de evaluare a impactului stabilea o ierarhie a tipurilor de implicare a publicurilor, de la receptori simpli ai mesajelor până la publicurile extrem de implicate: numărul de persoane care au reținut mesajul, numărul de persoane care și-au schimbat opiniile după receptarea mesajului, numărul de persoane care și-au schimbat atitudinea după receptarea mesajelor, numărul de persoane care adoptă comportamentul sugerat de mesaj, numărul celor care promovează sau repetă acest comportament. În mediul online, implicarea publicurilor este la fel de importantă și este numită de obicei, cu termenul de *engagement*, cu observația că termenul se referă în primul rând la angajamentul și participarea în spațiul online. Cu alte cuvinte, evaluarea intensității implicării unui *influențator* privește doar activitatea în mediul online. Evaluarea efectelor comunicării în mediul online asupra spațiului real va fi, întotdeauna, extrem de dificilă, dacă nu chiar imposibilă

7.4. Randamentul investiției (*Return of investment*) în comunicarea online

Randamentul acceptabil al investiției (ROI) a devenit unul din cele mai dezbătute subiecte în mediul online, cu precădere în social media. Întrucât majoritatea specialiștilor, atât în mediul academic cât și în mediul profesional, abordează potențialul mediului virtual în ceea ce privește interacțiunea cu publicurile, preluarea feedback-ului și construirea viitoarelor strategii menite să asigure

comunicarea bidirecțională, este evident că problema măsurării acestor acțiuni capătă din ce în ce mai multă pondere în dezbatere. Deși o serie de instrumente sunt construite cu scopul de a evalua randamentul acceptabil al investiției în social media, se observă faptul că majoritatea organizațiilor abordează această problemă dintr-o perspectivă de marketing sau al managementului proiectelor, de unde acest concept își are sursele.

Înainte de dezvoltarea social media, succesul în comunicarea de marketing a organizațiilor era măsurat lunar, în special prin numărul vânzărilor. Agențiile de marketing și firmele de relații publice raportau audiența și volumul segmentelor de consumatori, bazându-se pe mass-media tradițională și corelând datele cu instrumente din mediul real, cum ar fi chestionarele și caietele puse la dispoziția clienților. Dezvoltarea internetului a adus posibilitatea colectării datelor în timp real, în primul rând (deci posibilitatea de a testa de la început eficiența unei strategii de comunicare), iar, în al doilea rând, posibilitatea de a conecta direct efectul cu mesajele și cu audiențele. Pe de altă parte, volumul acestor informații crescând exponențial, este dificil de filtrat și de interpretat pentru a i se da un sens în ceea ce privește proiectarea sau reproiectarea planurilor de acțiune în mediul online.

Ideea de Return on Investment se referă la performanța acțiunilor de marketing, mai exact, la evaluarea eficienței investiției într-o resursă, o anumită acțiune care are loc la nivelul organizației. Ecuația care definește ROI este următoarea:

$$ROI = \frac{\text{profitul rezultat în urma unei investiții} - \text{costul investiției}}{\text{costul investiției}} \text{ (Blanchard, 2011).}$$

După cum se poate observa doar analizând definiția, se poate aprecia că randamentul investiției în social media este relativ

ridicat și fără un calcul matematic, pentru că este vorba de costuri mici ale investiției (comparativ cu costurile unor acțiuni de marketing în mediul real – în special publicitatea în media tradiționale) și care aduc un profit consistent, în măsura în care canalele de comunicare sunt gestionate adecvat, iar obiectivele de relații publice sunt formulate corect.

În privința măsurării, McNamara (2003, p. 4) făcea distincția între micromăsurare, respectiv, măsurarea rezultatelor unor activități specifice (precum numărul de vizualizări, numărul de participanți de la un eveniment, numărul de indivizi care au testat un produs la o lansare etc) și macromăsurare, care se referă la măsurarea notorietății, a percepțiilor, valorii brand-ului unei companii sau organizații.

La nivel strict cantitativ, există o serie de indicatori calculabili de obicei chiar cu ajutorul unor instrumente online sau siteuri de monitorizare, cum ar fi: vizitatori unici, cost per vizitator unic, numărul de pagini vizualizate, vizite, vizite de reîntoarcere, rata interacțiunii, timpul petrecut, acțiuni relevante întreprinse (pentru siteuri și bloguri); mărimea conversației, numărul de participanți la discuții, numărul de followers ai unui cont (pentru rețelele sociale online);

Totuși, dincolo de măsurătorile tradiționale (care îl pot devia pe evaluator de la scopul investigației), există câțiva indicatori care pot fi considerați de nivel strategic în ceea ce privește randamentul investiției în comunicarea online. Astfel, Delahaye Paine (2011, p. 42) propune 5 modalități de măsurare pentru randamentul investiției: (a) vânzările sau profitul, care pot fi identificate prin utilizarea datelor analitice web și a platformelor de CRM (customer relationship management) care fac conexiunea directă dintre vânzări și activitatea în social media; (b) reducerea costurilor, prin faptul că discuțiile online asigură rezolvarea rapidă și

eficientă a problemelor clienților; (c) poziția în motoarele de căutare, la îmbunătățirea căreia activitatea în social media are o influență foarte mare; (d) evitarea costurilor, în cazul gestionării crizelor prin social media, care, deși dificilă, poate implica costuri mai reduse decât cele care implică acțiunile în justiție; (e) capitalul social, care este întărit prin faptul că informația se propagă mai ușor, iar nivelele inovației și ale eficienței cresc.

Pentru o perioadă destul de lungă de timp, estimarea randamentului investiției în *social media* a dus la formarea a două tabere, care pot fi numite „entuziaștii” comunicării social media și „scepticii” sau „criticii” acesteia. Detractorii comunicării în *social media* au făcut ca, într-o serie de organizații, singurele bugete investite în spațiul online să fie tot cele care vizau publicitatea. De-abia în ultimii câțiva ani a început să se accepte, pe o scară tot mai largă, nu numai că investiția în comunicarea *social media* este rentabilă, dar că devine din ce în ce mai necesară.

Rezumat

Strategia de relații publice în mediul online diferă în funcție de existența sau nonexistența canalelor de comunicare în momentul lansării planului.

Există trei principii importante care trebuie respectate în gestionarea canalelor de comunicare *social media*, care vizează generarea și întreținerea unui climat pozitiv pentru organizație/actorul public. Mesajele trebuie concepute într-o perspectivă unitară cu cele din mediul real.

Evaluarea implementării planului de relații publice în mediul online are loc pe mai multe niveluri: măsurarea producției, a distribuției mesajelor, a expunerii la mesaje, a acurateții receptării și a acțiunii audiențelor.

Concepte cheie

- Canale social media
- Conturi social media
- Mesaje online
- Metode de evaluare
- Randamentul investiției
- ROI

Întrebări de verificare

- Cum se procedează strategic în cazul în care actorul public/ organizația nu are canale de comunicare online?
- Ce se întâmplă atunci când există canale de comunicare la lansarea unui program de relații publice online?
- Care sunt cele trei principii mai importante în gestionarea canalelor de comunicare *social media*?
- Ce recomandări importante se pot face pentru structurarea și lansarea mesajelor?
- Care sunt cele cinci niveluri ale evaluării implementării planului de relații publice în mediul online?

Aplicație rezolvată

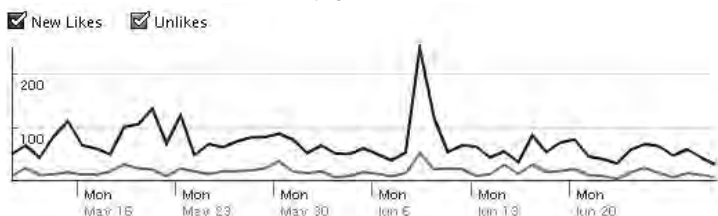
- Evaluați impactul intern și extern al unei pagini de Facebook.

Impactul intern se referă la indicatori privind audiența și calitatea receptării mesajelor în interiorul rețelei. Aceștia pot fi descărcați și interpretați din secțiunea „statistics” în partea de administrare a paginii de Facebook. Statisticile puse la dispoziție sunt variate, de la comparația între *like*-uri și *comment*-uri pe postări la volumul vizitatorilor și la audiența globală în interiorul rețelei.

Grafic 8. Exemplu de creștere a numărului de utilizatori ai paginii de Facebook prin programul de management al reputației



Grafic 9. Exemplu de variație săptămânală a audienței generale a unei pagini de Facebook



Grafic 10. Exemplu de utilizare zilnică a unui cont de Facebook

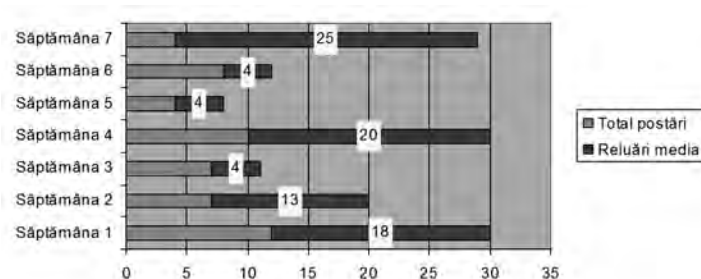


Tabel 8. Exemplu de monitorizare a impactului intern al paginii de Facebook

Data	Tip	Tema postării	Nr. like-uri	Nr. Comentarii	Expunere (audiență)
2.07	Notes	Participare la conferință	82	27	12.088
4.07	Notes	Eveniment de promovare	91	91	11.502
6.07	Notes	Sondaje în domeniu	94	94	11.379
7.07	Album	Deplasare în țară	131	49	20.334
	Foto	Deplasare în țară	91	33	13.752
11.07	Însemnare	Impactul mass-media	110	43	15.339

12.07	Însemnare	Agendă CEO	94	70	15.881
-------	-----------	------------	----	----	--------

Impactul extern se referă la indicatorii privind efectul mesajelor în mediul extern (în ce măsură sunt citate în afara rețelei, preluate pe bloguri dar mai ales în presă). Acesta nu poate fi cuantificat și evaluat decât prin activitate continuă de monitorizare, cu ajutorul motoarelor de căutare. Aici, echipele de monitorizare pot construi rapoarte săptămânale și lunare cu privire la: volumul de preluări ale postărilor, receptarea globală a contului de Facebook (cantitativ și calitativ).



Tabel 9. Centralizarea preluărilor de știri de pe Facebook în mass-media

Însemnare	Data însemnării			
.....	11.06			
Știrea	Media online	Nr preluări	Procent preluare	Data preluării
.....	gandul.info http://bit.ly/mujKFD ziarero.antena3.ro http://bit.ly/kl8o60 realitatea.net http://bit.ly/ml8nJA cotidianul.ro http://bit.ly/iWu9ghi bizchannel.com http://bit.ly/iVhyuc infoziare.ro http://bit.ly/kyD9jz ziare.com http://bit.ly/lnpP4ST academia catavencu.ro http://bit.ly/kn50B90 clizq.ro http://clz.co/jYtMEjk	10	100%	12.06

Teme pentru aplicații

- Formulați același mesaj în cinci moduri, ținând cont de canalul *social media* pentru care îl formulați și de publicul căruia vă adresați.
- În cazul unui actor public care nu are medii online de reprezentare (site sau conturi *social media*) propuneți-i un plan de lansare al acestor canale, incluzând ordinea de lansare, și argumentați ierarhia propunerilor.
- Pentru un caz cunoscut de organizație cu imagine negativă, propuneți măsuri de gestionare și îmbunătățire a conturilor *social media*.
- Pentru un plan de relații publice în mediul online, concepeți mesajele adecvate strategiilor alese și categoriilor de public vizate.
- Pentru un canal de comunicare online dintr-o rețea socială, evaluați distribuția mesajelor.

Capitolul 8

Practici și comportamente neetice în comunicarea online

În spațiul public au loc dezbateri intense cu privire la liberalizarea comunicării, în special în spațiul online. Adepții liberalizării nelimitate au o perspectivă subiectivă asupra consecințelor unei libertăți necondiționate în comunicarea online, argumentând că spațiul virtual oricum nu are influență asupra spațiului fizic (aspect care se dovedește din ce în ce mai puțin adevărat). *Social media* au cunoscut în ultimii ani apariția unor practici lipsite de etică, din cauza reglementărilor insuficiente sau a lipsei de control sau a sancțiunilor în cazul încălcării regulilor. Cu toate acestea, practicile lipsite de etică ar trebui să fie un subiect de reflecție și de cercetare, pentru că aceste practici ar putea schimba dramatic efectele comunicării online în spațiul public, cu toate că acest impact a fost perceput pozitiv la început. Pentru practicienii comunicării, comportamentele online lipsite de etică ar trebui să fie un subiect de reflecție, de asemenea, astfel încât experții în comunicare să fie avertizați cu privire la caracteristicile lor, pregătind strategii de prevenire și de răspuns din timp. Capitolul identifică mai multe tipuri de comportamente și practici neetice și oferă ca exemple cazuri-prototip care s-au întâmplat în spațiul virtual românesc și nu numai.

8.1. Etica în comunicarea prin *social media*

Importanța comunicării prin *social media* este nedisputată în cercetarea academică recentă. Astfel, Wright și Hinson (2010) au constatat că cei mai mulți dintre practicienii de relații publice din Statele Unite confirmau importanța instrumentelor de *social media* (77 % considerau că Facebook și LinkedIn sunt importante, iar 65% vorbeau despre importanța platformei de microblogging Twitter). Dezvoltarea de bloguri și rețele sociale a schimbat comportamentul publicului online: de la un comportament pasiv la unul axat pe contribuția și generarea conținutului online (Sweetser & Lariscy, 2008, p. 179), dar a determinat, de asemenea, efecte complexe cu privire la echilibrul dintre strategii, experți și audiențe nestructurate dar extrem de dispuse să-și exprime opinia. De asemenea, un fenomen nou în acest plan se referă la expunerea în *social media* a utilizatorilor „negativi” (cei care nu cunosc principiile etice, sau care utilizează în mod intenționat spațiul virtual pentru interesele lor). Cercetarea în etică s-a axat pe aspectele morale în practica comunicării strategice în mediul virtual. Astfel, Bowen (2005) a identificat autonomia în comunicare ca un aspect necesar pentru directorii de comunicare, cu scopul de a le permite asumarea rolurilor de consilieri de etică pentru top-manageri și pentru a crește calitatea managementului strategic. De asemenea, un alt studiu realizat de același autor (Bowen, 2006) a testat un model practic de luare a deciziilor etice, comparând procesul de management al problemelor în două organizații. Astfel, autorul a demonstrat că modelele sofisticate de prevenire a problemelor corelate cu principii etice individuale și informale nu înlocuiesc codurile deontologice în

cadrul organizațiilor. În concluzie, studiul arată că este necesar un ghid coerent și fiabil de etică în procesul luării deciziilor în cadrul organizațiilor. De asemenea, având în vedere faptul că marketingul etic este „un termen umbrelă pentru publicitate, relații publice și vânzări”, Brinkman (2002, p. 159) a identificat patru domenii care solicită considerație în analiza eticii de afaceri: conflicte profesionale, coduri, roluri și climate organizationale, în timp ce alți autori (Tilley, 2005), consideră că etica ar trebui să fie abordată în același mod ca orice rezultat al procesului de relații publice: aplicată și evaluată la fiecare etapă.

8.2. *Ghostwriting*-ul și *astroturfing*-ul ca practici cu impact la nivelul colectiv

Numeroase dezbateri profesionale și academice au identificat o serie de practici care aveau loc în comunicarea *social media*, atât printr-un comportament individual, cât și colectiv (corporativ). Unele dintre ele continuă să fie un subiect de dezbatere, cum ar fi *ghostwriting*-ul, în timp ce altele sunt cu siguranță considerate ca lipsite de etică.

Ghostwriting-ul se referă la publicarea de texte de către autori anonimi (de obicei, practicieni în *social media*), sub numele titularului de cont (un CEO sau o figură publică). *Ghostwriting*-ul în *social media* a fost asociat, inițial, cu tehnica de scriere a discursurilor (*speechwriting*) (Einhorn, 1981), această ultimă practică fiind des întâlnită între atribuțiile specialiștilor în relații publice și considerată legitimă de o serie de cercetători și practicieni. Însă, cum au arătat o serie de practicieni (Fleet, 2009; Defren, 2010; Subveri, 2010; Terilli & Arnsdottir, 2011), scrierea sub o altă identitate pe un blog sau un cont de *social media* online implică relaționare și interacțiune cu cititorii blogului, și o nuanță mult mai personală.

Prin urmare, gradul de iluzionare și denaturare a adevărului în acest proces de comunicare cu publicurile sub o altă identitate este mai mare decât în cazul scrierii de discursuri.

Însă, atunci când practica *ghostwriting*-ului a început să se răspândească, a început o dezbatere persistentă în ceea ce privește aspectele sale etice, atât în jurnale academice, cât și în blogosfera de limbă engleză. Totuși, după cum a reieșit din cercetări, majoritatea practicienilor aprobau practica *ghostwriting*-ului pe un blog organizațional, cu o singură condiție: conținutul să vină de la o persoană cu funcție managerială sau să fie aprobat în prealabil de către acesta, așa cum arată un studiu recent (Gallicano, Brett, Hopp, 2012).

Dacă *ghostwriting*-ul este o practică controversată, existând o serie de dezbateri atât printre practicieni, cât și la nivel academic, alte practici sunt considerate, fără îndoială, în întregime negative. *Astroturfing*-ul, care se referă la suportul online artificial pentru agenda politică sau corporativă, având scopul de a crea iluzia acțiunilor desfășurate în mod natural, a fost calificat ca o practică total negativă (Young & Cook, 2007). Din păcate, în democrațiile fragile (ca societăți europene din Europa de Sud- Est), regulile sunt ușor de ignorat atât în spațiul real cât și în spațiul online, iar șansele răspândirii acestui comportament în spațiul virtual sunt relativ ridicate.

Astroturfing-ul, postarea de mesaje fals pozitive de către utilizatori partizani sau plătiți, este descris ca o formă artificială de propagandă în sprijinul unei agende publice, politice sau instituționale, cu scopul de a crea impresia unei „mișcări autentice”.

Astfel, comportamentul este folosit în comunicarea de marketing, cu scopul de a crea o imagine pozitivă pentru un produs sau serviciu, și mai ales în comunicarea politică, în timpul campaniilor electorale. Mai multe rețele de voluntariat sau rețele de *astroturfers* plătite (cunoscute sub numele de „postaci”) sunt create în timpul acestei perioade de concurență și luptă pentru a construi un climat

pozitiv pe site-urile proprii sau un climat negativ pe site-urile adversarilor. Dezvoltarea comportamentului a fost realizabilă în condițiile unor norme de conduită ambigue și a lipsei de reglementări legale în ceea ce privește comunicarea online. Efectele comportamentului asupra calității comunicării în spațiul virtual sunt subestimate, percepția socială a comportamentului fiind relativă, iar jurnaliștii și comentatorii au tendința de a tolera și de a ignora această problemă. În viitor, practica aceasta poate persista chiar în eventualitatea adopțării unor reglementări legale, pentru că nimeni nu se preocupă ca protagoniștii și responsabili să fie identificați și trași la răspundere.

8.3. Comportamente individuale negative în spațiul online

Alte practici lipsite de etică nu au fost generate sub o identitate organizațională sau ca urmare a comunicării strategice. Unele practici au fost generate de actori izolați, care au observat posibilitățile oferite de spațiul online în ceea ce privește controlul, forțarea sau deteriorarea capitalului simbolic al unui individ sau al unei organizații. Un motiv important în dezvoltarea practicilor negative a fost legat de exploatarea identităților anonime, ceea ce a permis indivizilor să-și multiplice identitatea virtuală pentru a determina astfel, un efect de „colectiv” și a crea o impresie pozitivă sau negativă pe diferite conturi și pagini, în funcție de interese.

Trolling-ul. Un comportament răspândit în comunicarea online sub numele de *trolling* se referă la plasarea mesajelor negative și eventual, distorsionate sau false, pe pagini online (website-uri sau profile de rețele sociale), pentru a discredita un actor individual sau o organizație. *Trolling-ul* are mai multe variante și a devenit extrem de „creativ” în era rețelilor sociale online, ceea ce a extins interacțiunea și posibilitatea de a plasa mesajele dăunătoare. Astfel, unii utilizatori creează profile temporare în mod intenționat cu scopul de a face

trolling (spre exemplu, un profil cu titlul „împotriva președintelui B”, „Eliminarea partidului X” sau „Noi nu trăim bine”), demonstrând perseverență în deteriorarea profilului unei persoane publice. Alți utilizatori se limitează la postarea unor comentarii negative, cu scopul de a crea zvonuri și un climat negativ. În cele din urmă, alți utilizatori mai subtili pun la îndoială, prin comentariile lor, opinia exprimată de autorul blogului, și atacă comentatorii pozitivi, având intenția de a inversa spirala de opinie în sensul negativ.

Atacuri concentrate dintr-un profil anonim. *Trolling*-ul se referă la postarea de comentarii pe site-uri personale (bloguri și conturi de rețele sociale), cu scopul de a crea conflicte și un climat negativ față de proprietarul profilului sau al site-ului web. Atacurile concentrate se referă la crearea unui profil anonim într-o rețea socială online, profil care se ocupă în mod constant cu denigrarea sau atacarea unui expert (sau a unei persoane publice). Întrucât profilul este anonim, victima nu poate răspunde și nu are mijloace în combaterea sau oprirea acțiunii. În cazul în care canalul este o rețea socială online, de obicei, informațiile distorsionate se afișează în prima pagină Google, ceea ce face foarte dificilă încercarea de a răspunde sau de a combate atacul din partea victimei. Atacurile concentrate au, de asemenea, o variantă internă în organizații, fiind utilizate în perioadele de tranziție a puterii, pentru distrugerea încrederii angajaților într-un concurent. Atacul constă în trimiterea de mesaje repetate de la un profil anonim către toți membrii organizației, în scopul de a discredita un manager sau un lider bine poziționat. Comportamentul prezintă caracteristici similare cu campaniile politice negative, atunci când un candidat încearcă să devanseze un concurent, atacându-l prin comunicare și mass-media, dar într-un mod nestructurat sau la o scară mai mică. În ambele cazuri descrise, comportamentul este intenționat, menit să obțină anumite avantaje individuale sau colective clare. Acțiunea

este uneori folosită cu scopul răzbunării, iar cu alte ocazii, cu scopul de a devansa un concurent.

Forme virtuale ale invaziei și ale parazitismului

Invazia virtuală a apărut pentru prima dată ca o acțiune individuală, în manifestarea conflictelor interpersonale. Aceasta presupune crearea unor identități multiple: un individ care creează mai multe adrese de e-mail și conturi de utilizatori, pentru a crea impresia mai multor comentatori. Motivele pentru adoptarea acestui comportament provin din patologii psihologice, însă efectele dăunează unui blog individual sau site. Invazia poate fi internă, cu scopul de a perturba coeziunea companiei și de a scădea moralul angajaților – sau externă, cu scopul de a vulnerabiliza poziția companiei în planul relației cu clienții. Identificarea paraziților este un proces dificil, deoarece aceștia joacă multe ori roluri, cu scopul construirii identităților multiple. Aceste acțiuni pot fi contracarate cu succes numai prin canale de comunicare controlate și construite solid și care au, în momentul declanșării „atacurilor”, valoare de surse oficiale de informare în ochii publicurilor.

Pentru toate practicile descrise există o limită care le separă de un comportament normal corespondent. Astfel, *astroturfing*-ul s-a dezvoltat din obiceiul exprimării opiniei colective pentru un actor sau un produs (comportament etic dacă este sincer și nu este derivat dintr-un plan ascuns). *Trolling*-ul s-a dezvoltat din obiceiul de a critica atitudinea politică sau publică a cuiva în spațiul virtual (care este în același timp legitim atâta timp cât nu este folosit un limbaj indecent sau nu apar acuzații false). Granița dintre comportamentul aprobat și comportamentul negativ este foarte subțire, iar comportamentele pot fi confundate, în cazul în care se manifestă relativismul etic. Comportamentele lipsite de etică sunt încurajate într-un climat social care neglijează la modul general etica în

spațiul public, cum este climatul dominant în prezent în spațiul românesc.

8.4. Cadrul de analiză al comportamentelor și practicilor negative

Cadrul de analiză ia în considerare mai multe criterii importante pentru analiza de practici și pentru evaluarea efectelor în social media. De asemenea, punctajul de evaluare ia în considerare prejudiciul real și prejudiciul potențial (atunci când practica se dezvoltă într-o manieră acceptată sau organizată):

- a. Tipul de identitate: anonimă sau declarată (dar fictivă);
- b. Autorul acțiunii: un nume de utilizator/ mai mulți utilizatori/ un utilizator cu identități multiple;
- c. Locul de acțiune: profilul victimei sau profilul/profilurile atacatorului;
- d. Frecvența de dezvoltare: constantă , repetată/ inconstantă, trecătoare;
- e. Scop: motiv individual sau colectiv;
- f. Tip de daune: funcționale / simbolice.

În analiza (tabelul de mai jos), fiecare criteriu va fi proiectat cu indicatorul (a1) sau (a2) în funcție de prima, a doua sau a treia variantă din dreptul fiecărui criteriu (dacă există o a treia variantă, numai în cazul criteriului b).

Tabel 10. Caracterizare generală a cazurilor de comportamente neetice

	Identitatea		Autor			Locul		Frecvența		Scop		Efect	
	a1	a2	b1	b2	b3	c1	c2	d1	d2	e1	e2	f1	f2
<i>Trolling-ul</i>	X		X			X		X		X			X
<i>Atacul</i>	X		X				X		X	X			X
<i>Astroturfing-ul</i>	X			X	X	X			X		X	X	X
<i>Invazia</i>	X				X	X			X	X		X	

Interpretare. Aplicarea criteriilor sugerează anumite caracteristici comune, dar, de asemenea, și unele diferențe între practicile identificate. Toate practicile împărtășesc o identitate anonimă sau falsă, ceea ce îngreunează responsivitatea victimei. Autorul este colectiv, cu identități multiple în cazul *astroturfing*-ului și al invaziei/parazitismului. Locul de desfășurare a practicii este aproape întotdeauna site-ul sau contul victimei, cu excepția atacului, atunci când sursa este profilul atacatorului. Ca frecvență, acțiunile se repetă în toate cazurile. Scopul (beneficiul destinat) este individual în cazul *trolling*-ului, atacului și al invaziei/parazitismului, respectiv colectiv în cazul *astroturfing*-ului. Prejudiciul este simbolic și are impact asupra reputației, cu excepția invaziei. Consecințele invaziei sunt funcționale, deoarece oprește utilizatorii normali, ocupând spațiul cu comentarii, controlând parțial direcția de dezbatere online. În ceea ce privește acest ultim criteriu, *astroturfing*-ul are consecințele cele mai grave, deoarece pagubele sunt simbolice și funcționale în același timp.

8.5. Consecințele practicilor și comportamentelor lipsite de etică în spațiul public

Din convergența unora dintre practicile menționate mai sus s-au produs o serie de comportamente complexe. De exemplu, extinderea *trolling*-ului la un nivel colectiv a produs o idee pentru grupurile de protest, de a muta proteste din spațiul real în spațiul online și de a determina o blocare a site-urilor unor organizații. Întrebarea este dacă aceasta este o formă legală de protest, pentru că organizația în cauză nu s-ar putea apăra, nici discuta sau negocia cu utilizatorii anonimi. Un atac online colectiv nu este numai lipsit de etică, ci și ilegal.

O problemă care ar trebui dezbătută în viitoare cercetări este poziția publicului, și dacă acesta își dă seama de impactul potențial

al acestor practici asupra calității comunicării și asupra percepției publice a actorilor și fenomenelor în general. Studiile publicate pana acum demonstrează ca utilizatorii care nu sunt experți în comunicare au o capacitate limitată de a evalua consecințele unei strategii de comunicare în spațiul public. Astfel, etica în comunicarea *social media* rămâne o temă rezervată pentru oamenii de știință sau pentru practicienii cu experiență, și, în același timp, una foarte actuală și necesară.

Acțiuni de prevenire și răspuns la comportamentele negative

Examinarea cazurilor- prototip prezentate în această lucrare a subliniat necesitatea de prevenire a acestor comportamente, atât pe site-uri individuale, cât și corporative. Analiza daunelor a arătat că prevenirea comportamentului ar fi fost mai profitabil decât răspunsul (ca în recomandarea pentru gestionarea situațiilor de criză). Este mult mai problematică implicarea publică în gestionarea consecințelor unui comportament lipsit de etică, decât prevenirea acestuia. De asemenea, există anumite răspunsuri la diferite comportamente. Din moment ce *trolling*-ul ar putea fi eliminat prin aplicarea regulilor de moderare, atacul concentrat ar putea fi remediat numai în cazul în care victima a dezvoltat în prealabil canale de comunicare *social media* (blog, profiluri de rețele sociale). Din moment ce există canale oficiale, un răspuns oficial în respingerea acuzațiilor este posibil. Atunci când nu există canale oficiale, doar cuvintele atacatorilor sunt singura sursă în formarea opiniei, astfel afectând reputația. Atacul concentrat nu este posibil în toate rețelele sociale, Facebook și Twitter permit plângeri cu privire la reputația afectată, sistând utilizatorii care încalcă regulamentele de utilizare.

Invazia și *astroturfing*-ul au consecințe mai ales funcționale și ar trebui să fie tratate prin mijloace tehnice (oprirea comentariilor pentru un timp sau un spațiu limitat pentru comentarii, moderarea,

interzicerea IP-urilor care prezintă comportamentul neetic). Cu toate acestea, eliminarea comportamentului ar putea fi o provocare pentru administratorii conturilor de *social media*.

Observarea mai multor exemple în spațiul online sugerează că, adesea, specialiștii în comunicare care gestionează conturile de *social media* ignoră, de asemenea, consecințele acestor acțiuni cu privire la reputația actorilor publici pentru care lucrează, oferind motive pentru a le sprijini ca „libertate de exprimare”. Deoarece funcțiile spațiului virtual diferă de cele din spațiul real (fiecare cuvânt spus de către utilizatori este înregistrat și ar putea fi luate în considerare în acțiune) norme și echivalență în comunicare (ca de exemplu, divulgarea identității), aceste funcții ar trebui conștientizate mai ales de cei care administrează conturile de *social media*.

Influența comportamentelor negative la nivelul reputației online

Cazurile discutate în capitol au demonstrat o tendință în ceea ce privește dezvoltarea strategiilor de putere în mediul online, cu scopul de a sprijini interese individuale sau agende colective prin mijloace necinstite. De asemenea, analiza a demonstrat o slabă cunoaștere a interacțiunii sociale a victimelor și o lipsă de măsuri de prevenire pentru situații nedorite.

Înainte de apariția *social media*, funcția de construire a reputației era asumată de către mass-media tradiționale. Mass-media au oferit spațiu pentru exprimarea opiniei și au supravegheat, de asemenea, normele în negocierea socială în procesul de construire a reputației. De asemenea, atunci când apărea un conflict sau o opoziție a opiniei, *media mainstream* ofereau un spațiu supravegheat pentru dezbaterile publice și șansa formulării unei concluzii pentru opinia publică. În zilele noastre, funcția de construire și menținere a reputației este dominată de *social media*. Normele de interacțiune au fost descentralizate și s-au răspândit comportamente lipsite de etică alternative,

deoarece nu există un model unic sau o colecție de principii care să guverneze asupra dezbaterilor publice în spațiul online. Publicul și actorii corporativi ar trebui să ia în considerare această schimbare și să pregătească măsuri prin: prevenirea dezvoltării comportamentelor nedorite, cunoașterea regulilor care asigură interacțiunea în *social media*, dezvoltarea canalelor formale de comunicare. Ignorarea acestor realități poate duce la afectarea imaginii și performanței unor actori publici și a unor companii în viitorul apropiat.

Rezumat

Anonimatul și lipsa de responsabilitate în mediul virtual pot duce la dezvoltarea unor practici și comportamente neetice. Una din practicile „gri” este *ghostwriting*-ul, folosirea identității unui actor politic sau manager de către experți în comunicare, în scopul gestionării conturilor sale de *social media*. O practică dezaprobată unanim este *astroturfing*-ul, practica de a posta comentarii fals pozitive pentru a crea iluzia unui sprijin organic pentru un actor public sau o idee.

Între comportamentele negative, mai des întâlnite sunt *trolling*-ul, atacul și invazia. Dintre acestea, atacul are consecințele cele mai puternice la nivelul reputației online a celor vizați.

Concepte cheie

- Etica comunicării online
- Astroturfing
- Ghostwriting
- Atacul virtual

Întrebări de verificare

- Care sunt consecințele liberalizării nelimitate a comunicării în spațiul online?

- Care este diferența între practici și comportamente negative în spațiul virtual?
- Care sunt practicile discutabile sau sigur negative folosite de către unele grupuri și organizații?
- Ce comportamente se identifică la nivelul utilizatorilor individuali?
- Care sunt acțiunile de prevenire și răspuns față de comportamentele negative în spațiul online?
- Ce efecte pot avea practicile și comportamentele negative la nivelul reputației în mediul online?

Aplicații rezolvate

- Folosind un chestionar cu mai multe criterii, evaluați patru cazuri, câte unul pentru fiecare practică și comportament negativ din cele identificate în curs.

Cele patru cazuri identificate au fost următoarele:

- *Fenomenul trolling într-un program de management al reputației.* Exemplul de *trolling* aparține unui program de gestionare a reputației pentru un actor instituțional în fostul guvern al României, dezvoltat în rețelele sociale online, în timpul primăverii și verii anului 2011. La începutul implementării, *trolling*-ul a fost extins la conturile de rețele sociale ale actorului instituțional.
- *Atac concentrat de la un profil Youtube.* Exemplul se referă la situația unui antreprenor de succes, care a fost amenințat de un fost client. În urma sistării unui contract, clientul a cerut înapoi mai mulți bani decât a plătit pentru întregul contract la început. Fiind refuzat, el a produs și a postat pe propriul canal YouTube videoclipuri cu un conținut trivial, inclusiv multe acuzații false și insulte.

- *Astroturfing-ul în sprijinul guverului în timpul protestelor de stradă.* Protestele din ianuarie 2012 de la București și din toate orașele din țară au avut ecouri importante în mass-media și în *social media*. Partidul care conducea, Partidul Liberal – Democrat, a promovat, prin organele de tineret, o strategie persistentă de *astroturfing*, pe site-urile mass-media oponente. Spațiile de comentarii ale ziarelor erau adesea invadate de comentarii trimise în sprijinul prim-ministrului, a miniștrilor și a președintelui, pentru a da iluzia sprijinului.
- *Invazia pe bloguri și pe site-uri prin intermediul identităților multiple.* Exemplul este dat de experiența din 2010 a unui blogger al cărui blog era activ din ianuarie 2008. Începând cu vara anului 2009, au apărut unele identități constante comentând pe blog-ul său, cu unele caracteristici evidente: personajele erau artificiale, scriau comentarii ciudate (foarte lungi, și fără legătură cu tema postării). Efectul a fost că alți comentatori onești au observat fenomenul și au fost eliminați implicit de către parazit.

În scopul de a evalua cele patru cazuri prezentate (tabelul 2), un chestionar cu cinci scoruri pentru fiecare criteriu a fost realizat, în funcție de situațiile identificate în practică. Situațiile au fost notate pe o scară de intensitate de creștere, după cum urmează:

- Identitate:
 - (1) cunoscută;
 - (2) sugerată;
 - (3) presupusă;
 - (4) falsă;
 - (5) anonimă;
- Numărul de utilizatori:
 - (1) un utilizator;

- (2) puțini utilizatori;
- (3) unul sau mai puțini utilizatori cu identități multiple;
- (4) mai mulți utilizatori;
- (5) mai mulți utilizatori cu mai multe identități;
- Locul producerii atacului virtual:
 - (1) atacatorii site-ului (fără protecție);
 - (2) profilul atacatorului în rețelele sociale;
 - (3) site-ul slab/contul victimei;
 - (4) profilul sau canalul puternic al atacatorului;
 - (5) site-ul puternic/contul victimei;
- Frecvență:
 - (1) spontan și izolat;
 - (2) spontan și repetat;
 - (3) repetat cu identități multiple;
 - (4) planificat și repetat;
 - (5) coordonat și repetat în mai multe forme, adaptat la răspunsurile victimei;
- Scopul comportamentului:
 - (1) un beneficiu individual;
 - (2) beneficiul câtorva indivizi;
 - (3) beneficiul unui grup;
 - (4) beneficiul mai multor grupuri;
 - (5) beneficiul agendei corporative/politice;
- Efectul de distrugere asupra:
 - (1) funcționarea unui cont individual;
 - (2) reputația individuală și de funcționare;
 - (3) reputația unui actor public, a unui cont corporativ sau a unei instituții media;
 - (4) funcționarea și reputația unui actor public sau a unui site media;
 - (5) funcționarea și reputația unui site corporativ sau politic.

Tabel 11. Evaluarea efectelor comportamentelor negative
în cele patru cazuri prezentate

	Identitate	Număr	Loc	Frecvența	Scopul	Efectul	Total/Media
Cazul 1 (<i>Trolling</i>)	4	4	5	2	1	3	19/3,3
Cazul 2 (<i>Atacul</i>)	2	1	4	4	1	2	14/2,3
Cazul 3 (<i>Astroturfing</i>)	3	5	5	4	5	4	26/4,1
Cazul 4 (<i>Parazitismul</i>)	4	3	3	5	1	1	17/2,8

Interpretare. Cazurile evaluate au caracteristici specifice, ceea ce face compararea lor să nu fie foarte eficientă. Astfel, cazurile de *trolling* și *astroturfing* (cazurile unu și trei) au scoruri mari și arată faptul că daunele sunt considerabile, în special pentru că practicile negative au avut loc pe site-uri și conturi puternice (canal puternic mass-media/cont puternic al unui actor guvernamental). Cazul 2, un exemplu relevant, a avut un scor și o medie mai mici, întrucât consecințele sunt la nivelul funcționării și al reputației individuale (afectează doar o mică firmă în domeniul civil). Media mică a cazului numărul 2 sugerează nu numai că daunele sunt individuale sau mici, dar și faptul că identificarea atacatorului pentru un potențial proces este mai ușoară. Atacul rămâne tehnica individuală cea mai periculoasă și distructivă, pentru că, în cazul în care atacatorul este complet anonim, acesta nu poate fi găsit nici măcar de agenții legali. De asemenea, deși cazul 4 nu pare important, deoarece doar un site sau un blog este afectat, un asemenea incident care afectează calitatea comunicării ar putea fi dificil pentru persoane fizice sau companii mici care au investit multe eforturi în dezvoltarea canalelor de *social media*.

Teme pentru aplicații

- Identificați un caz de *astroturfing* și comentați implicațiile lui asupra credibilității grupului sau partidului care l-a realizat.
- În rețeaua socială online Facebook, identificați zece conturi realizate în scop de *trolling* și observați tipul de mesaj pe care îl transmit. Care credeți că este eficiența acestor acțiuni în spațiul online?
- Observați, în spațiile de comentarii ale unor bloguri cu mulți vizitatori, acțiunile de tip parazitism și răspunsurile sau reacțiile din partea celorlalți comentatori.
- Căutați trei exemple de acțiuni de denigrare în spațiul virtual, la adresa unor indivizi sau corporații, și comentați oportunitatea răspunsurilor și reacțiilor victimelor.
- În rețele Facebook sau Twitter, identificați două conturi de oameni politici sau de CEO care sunt gestionate de *ghostwriteri* (evidențiați elementele care trădează *ghostwriting*-ul) și două conturi de oameni politici care sunt gestionate chiar de titularii conturilor (și de ce credeți că nu sunt gestionate de ghostwriteri).
- Oferiți cinci argumente pro și cinci argumente contra *ghostwriting*-ului. Este o practică corectă sau incorectă în spațiul românesc actual?

Capitolul 9

Specificul gestionării crizelor în mediul online

Gestionarea cu succes a situațiilor de criză reprezintă o misiune extrem de dificilă, care implică dimensiuni precum capacitatea de prevedere a crizelor, realizarea cu anticipare a unor scenarii pentru fiecare situație prevăzută, dar și răspunsul prompt la apariția ei, respectarea „rețetei” de soluționare și a unei discipline ferme.

Comparativ cu crizele în mediul real, propagarea crizelor în mediul online este mult mai rapidă și mai greu de controlat. De asemenea, urmele crizelor sunt mai consistente decât în spațiul real, informațiile și comentariile rămânând în spațiul online (înregistrate în scris) mult mai pregnant decât în spațiul real – iată de ce gestionarea crizelor are nevoie de abilități specifice și de o perspectivă diferită de cea aplicată mediului real.

9.1. Trăsături ale crizelor de comunicare în mediul online

O definiție concretă, din domeniul teoriei organizațiilor, este dată de Patrick d'Humières (1993, p. 272): „O criză este o situație neașteptată, care pune în discuție responsabilitatea organizației în fața marelui public și care amenință capacitatea ei de a-și continua în mod normal activitatea”.

Din lucrările de referință în domeniu se pot desprinde câteva caracteristici ale crizelor: (a) declanșarea relativ neașteptată; (b) existența unor efecte negative; (c) impactul potențial asupra organizației ca întreg, chiar dacă inițial se declanșează la nivelul unei secțiuni: angajați, produse, servicii, etc.; (d) efectele negative pot viza atât planul material (vânzările, producția, baza materială) cât mai ales planul simbolic.

Ca particularități determinate de explozia comunicării în mediul virtual, factorii declanșatori ai crizelor sunt diversificați, iar viteza de multiplicare și de propagare a crizei este mult mai mare. Pentru aceste motive, „manualul de criză” trebuie să cuprindă atât cazuri de crize generate și gestionate cu precădere în mediul online, cât și, pentru cazurile „clasice” de crize, componente distincte de gestionare în mediul online.

Alte implicații în ceea ce privește dimensiunea online a unei crize reies dacă se consideră toate nivelurile de manifestare: *criza organizațională* (ca fiind nivelul cel mai complex), *criza de comunicare* (nivelul care se referă la afectarea tuturor canalelor de comunicare cu publicurile, cu posibila deformare a informațiilor și efecte pe palierul superior, al funcționalității), *criza mediatică* (nivelul care se referă preponderent la mass media tradițională, un factor activ în declanșarea și amplificarea crizelor) și *criza de imagine/reputație* (nivelul profund, care reflectă impactul unei crize funcționale pe termen mediu și lung).

Ca diferențe între mediul real și mediul online, se poate observa complementaritatea între rolul *social media* și al media tradiționale în criza mediatică: media tradiționale sunt cele care încearcă în mod deliberat să provoace crize (cel puțin aceasta este tendința pentru spațiul românesc) în timp ce *social media* au mai mult rolul de extindere a unei crize. Urmărind criteriul de plasare al evenimentului declanșator, se pot identifica două tipuri de crize:

în mediul real cu componenta online (crize care se desfășoară în paralel, având originea în spațiul real) și *crize de comunicare online* (crize cu originea în mediul online care se transferă ulterior în spațiul real). Procentual, numărul crizelor de comunicare declanșate în mediul online este mai redus decât al crizelor declanșate în mediul real (din argumente multiple, unul dintre ele fiind că multe crize de comunicare sunt efectul unor crize organizaționale). Recomandările din acest capitol vizează componenta online a gestionării crizelor pentru ambele tipuri de declanșare.

Comparativ cu crizele în mediul real, propagarea crizelor în mediul online este mult mai rapidă, datorită delocalizării. Ca măsuri de prevenire și monitorizare, criza online este mai greu de controlat (întrucât „actorii interesați” sunt multipli și pe acest fond pot apare elemente surpriză și categorii de public noi). Un element distinct îl reprezintă focarele, acele „centre” care întrețin criza prin alimentarea continuă cu știri și adăugarea de elemente noi. În mediul real, aceste focare sunt reprezentate de anumite canale media interesate în declanșarea și menținerea crizei, în timp ce în mediul online, aceste focare pot fi informale și uneori ascunse (bloguri de planul doi sau forumuri și grupuri de discuție). În mediul online, focarele informale pot fi contracarate prin apelul la surse receptate ca formale sau ca având un status mai ridicat în mediul online (bloguri din Top 100 sau promovarea site-ului propriu în mod constant în rețele sociale).

În fine, ca ultimă observație comparativă, urmele crizelor sunt mai consistente în spațiul online decât în spațiul real, informațiile și comentariile rămânând înregistrate în scris, mult mai pregnant decât în spațiul real. Această diferență permite ca efectele unei crize la nivel de reputație să poată fi extrem de durabile, fiind nevoie de un efort ulterior susținut pentru înlăturarea elementelor din „primul plan” al mediului online (prim plan care este reprezentat de primele două pagini de căutare ale motorului Google).

9.2. Elemente pentru prevenirea crizelor de comunicare

Gestionarea riscurilor

Proiectarea și dezvoltarea adecvată a canalelor de comunicare proprii în *social media* reprezintă un element de prevenire implicită a crizelor, asigurând un capital de simpatie, care previne impactul unei crize, și, pe de altă parte și mult mai important, un canal pe care se poate transmite versiunea proprie, înaintea promovării altor versiuni în spațiul public. Rapiditatea de intervenție și volumul mare al audienței pot, în aceste condiții, ajuta la stingerea unei crize încă din faza acută (curând după declanșare). *Social media*, prin rapiditatea difuzării știrilor, dar și prin posibilitatea să se transmită versiunea proprie prin canale controlate, reprezintă un mediu particular și binevenit pentru practicienii care gestionează o criză.

Dar, înainte de gestionarea unei crize, prevenirea este o activitate importantă, căreia i se acordă prea puțină atenție. Activitatea de prevenire vizează două niveluri de manifestare ale crizei: criza de comunicare cu toate implicațiile ei (criza mediatică fiind aspectul cel mai dăunător) și criza reputațională. Pentru aceste două niveluri există activități specifice: pentru primul nivel, monitorizarea, cu o frecvență zilnică (cu rolul de a supraveghea spațiul online și de a semnaliza eventualele crize. Tot în activitățile de prevenire se înscriu și evaluarea riscurilor de producere a crizelor de comunicare, a impactului potențial și publicurilor afectate (parte a planului de gestionare a crizei). Evaluarea riscului este însoțită și de acțiuni proiectate special pentru acest segment al gestionării riscurilor și situațiilor de urgență. De exemplu, dacă există un risc ridicat să se producă o criză în viitorul apropiat, este preferabil ca actorul

public/instituțional să pregătească publicurile prin acțiuni și mesele corespunzătoare. Este bine, de asemenea, să se distingă între crizele individuale și cele instituționale, care au un alt nivel de impact și moduri de gestionare diferite.

Relația între situațiile de criză de comunicare și reputația actorilor publici implicați este una destul de complicată. Este adevărat că, în multe situații, actorii publici cu funcții instituționale (mai ales cei din administrația centrală) nu au resurse pentru a preveni, supraveghea sau reacționa eficient în caz de criză. Totuși, evaluarea publică a reacției lor pe fondul crizei este hotărâtoare în a influența evoluția reputației lor.

Formarea rețelei de sprijin

Dacă monitorizarea, semnalizarea, gestionarea riscurilor și intervenția precoce își au locul lor bine definit în ansamblul prevenirii și gestionării crizelor de comunicare, este util să se introducă, alături de celelalte noțiuni, conceptul de *rețea de sprijin*.

Rețeaua de sprijin este formată din două tipuri de membri: cei vizibili, cu identitate distinctă și notorii în spațiul public (lideri de opinie cu orientare sau idei asemănătoare cu actorul public/compania în discuție) într-un cuvânt, *stakeholders* vizibili în spațiul online, și cei interni (angajați, clienți fideli, reprezentanți ai unor furnizori sau parteneri tradiționali etc.).

Nu este necesar ca această rețea de sprijin să fie articulată în mod formal (ar fi dificil și incorect să se stabilească înțelegeri) – dar întreținerea unor relații stabile, constante și cordiale poate avea ca efect intervenții liber consimțite și declarații de sprijin, în cazul unor situații dificile sau discutabile, în care nu se știe în care parte înclină balanța opiniei publice.

În economia rețelelor de sprijin, angajații ocupă o poziție specială. Adesea neluați în seamă și considerați ca fiind „din oficiu” de

partea companiei, sunt prea puțin tratați ca interlocutori de către management. De asemenea, adesea nu se conștientizează rolul lor de agenți importanți în constituirea și menținerea reputației.

Practic, angajații ca produse și reprezentanți ai companiei sunt purtători de imagine și, la fel cum pentru reputația personală a unui individ în mediul apropiat contează părerea membrilor familiei, la fel opiniile externe ale angajaților sunt elemente care, prin acumulare, constituie unul din mediile de formare ale reputației. Așadar, angajaților trebuie să li se acorde respect și să se discute cu ei deschis importanța modului în care comunică prin canalele personale în mediul virtual.

Pentru pregătirea comunicării în caz de criză trebuie să existe materiale informative și întâlniri de pregătire cu angajații, în care să se urmărească mai multe obiective:

- stabilirea canalelor de informare pe care trebuie să le urmărească în caz de criză de comunicare;
- modul în care să circule informațiile în plan intern și modul în care informațiile ajung către management;
- categoriile de informații confidențiale pe perioada crizei și atitudinea angajaților față de reprezentanții media (extrem de rezervată, reprezentanții media trebuie să fie direcționați spre responsabilul de comunicare sau spre managementul companiei).

Din păcate, destul de puține companii autohtone acordă timp și atenție pregătirii acestor detalii, care pot avea un rol hotărâtor în evoluția crizei – astfel încât în multe cazuri angajații se pot transforma din rolul previzibil de aliat în rolul de „inamic” al organizației.

Rolul rețelelor de sprijin devine extrem de important atunci când există tendințe de decredibilizare a unui actor public. În „corul public” care se declanșează cu ocazia unei crize, predomină cu ușurință vocile acuzatoare, iar știrile negative iau o amploare forțată, fiind

alimentate și de zvonuri necontrolate. În acest climat, ridicarea unor voci în sprijinul actorului public sau pentru concilierea generală a situației (ele însele cu un capital de încredere public, în cazul liderilor de opinie din mediul real sau online) poate avea un rol important în aplanarea situației sau minimizarea unor consecințe (de exemplu, intervenția procurorului general într-o situație în care un demnitar este acuzat public). Există numeroase exemple de crize în care „corul vocilor negative” și „demonizarea”, fenomene obișnuite în asemenea împrejurări, au sfârșit prin a distruge definitiv reputația persoanelor publice chestionate, cu mult înainte chiar și de începerea procesului care să constate vinovăția. În asemenea cazuri, nici scoaterea din culpă juridică nu are nici un efect de reparare a reputației, din moment ce se petrece după ce opinia publică „a deliberat”. În unele cazuri, există o legătură cu o „temă națională” (cum ar fi legătura cu tema corupției) și acuzatul culege toate acuzațiile simbolice ale audienței, indiferent dacă sentința juridică este pozitivă sau negativă (criza fostului ministru Decebal Traian Remeș, acuzat de trafic de influență în 2007).

În concluzie, mediul de comunicare modern, cu cele două segmente complementare, mediul real și mediul online, introduce factori de influență diversificați și numeroase tipuri de actori, de la cei vizibili (lideri de opinie) la cei anonimi. Acțiunile de prevenire și de planificare în caz de criză trebuie să ia în considerare toți acești factori, ca și consecințele iremediabile pe care le poate avea o criză asupra reputației și implicit a carierei unui personaj public sau supraviețuirii unei companii.

9.3. Monitorizarea spațiului online pentru prevenirea crizelor

Monitorizarea și evaluarea faptelor și mesajelor se referă la analiza informațiilor care circulă în media online și identificarea unor riscuri și amenințări. Vor fi ținute sub observație preponderent

știrile cu efect negativ (cele care se pot transforma în crize în anumite conjuncturi).

Ca *indicatori* pentru evaluarea unei crize de comunicare în mediul online, se vor lua în considerare: intensitatea (numărul de articole pe o unitate de timp, pe anumite canale), amplitudinea (numărul de canale/siteuri pe care circulă știrile), durata (persistența în timp a articolelor pe tema respectivă), și autoritatea (statusul celor care fac afirmații care pot leza organizația). Aceștia reprezintă indicatori generali, care vor fi urmăriți atât în perioadele de calm, în care nu există semne pentru declanșarea crizei.

În cazul existenței unui „diagnostic prezumtiv” de criză, la indicatorii propuși se adaugă și alte aspecte, cum ar fi complexitatea (adaosul de elemente adiacente care îmbogățesc un eveniment inițial și îl leagă de alte evenimente trecute sau prezente în spațiul public).

Pot fi considerate mai multe criterii pentru încadrarea unei situații cu diagnosticul de criză:

- inițierea de către persoane publice cu notorietate/canale media cu audiență mare; intensitatea mare a discuțiilor în anumite zone ale spațiului online (cicluri de articole pe siteuri cu audiență);
- viteza mare de răspândire a știrilor (numărul mare de reluări ale unei știri pe siteuri și în rețelele sociale);
- existența unor dovezi despre fapte cu impact asupra publicurilor, existența unui impact la nivel colectiv;
- reluarea știrilor de către autori online influenți/siteuri importante;
- numărul mare de comentarii pe siteurile importante și în rețelele sociale;
- tendința de deformare a știrii inițiale (zvonuri inițiate sau variante falsificate, articole derivate din același subiect).

9.4. Particularități ale planului de comunicare online în caz de criză

Cheia unei gestionări de succes a crizelor este planul, care se face cu mult înainte de potențiala declanșare, chiar când declanșarea nu este nici măcar probabilă (Coman, 2001, p. 130); de asemenea, este nevoie de monitorizarea continuă a potențialului de criză și existența rețelei de sprijin care să intervină la nevoie, cu scopul de a diminua efectul crizelor incipiente sau declanșate.

Construirea planului de criză este precedată de alcătuirea unei liste cu cauze și modele de crize posibile (lista este completată la nevoie chiar cu simulări); alcătuirea listei se face consultând istoricul organizației, pentru a identifica asemenea evenimente nedorite din trecut și se completează imaginând crizele posibile. Întrucât planul decurge din modelele de criză, nu va fi un singur plan de criză, ci „planuri alternative de criză” (Coman, 2009, pp. 156-161) pentru fiecare tip de criză în parte, detaliindu-se strategiile, mesajele, publicurile implicate, mesajele care urmează să fie transmise și de către cine. Un element important în construirea planului de gestionare îl reprezintă identificarea *stakeholders* din mediul real și online. Astfel, se realizează o listă cu persoane interesate de evoluția, serviciile și produsele companiei (persoane ale căror interese se leagă de evoluția companiei): furnizori, distribuitori, parteneri, concurenți, jurnaliști care scriu în domeniu, persoane publice și sociologi. Această listă va cuprinde și adresele lor de contact, pentru trimiterea rapidă a versiunii proprii asupra cazului. Lista se completează cu lista canalelor tradiționale și online de interes pentru problemă: publicații, site-uri din domeniu, bloguri specializate, forumuri sau rețele locale. De asemenea, lista cuprinde și o evaluare

a acestor canale, pentru posibilitatea alegerii unor canale în defavoarea altora.

Spre deosebire de planul uzual de relații publice (proiect care urmează să fie pus în practică într-o perioadă de timp stabilită din viitorul apropiat), planul de criză este unul ipotetic; este posibil ca evenimentul nedorit să nu aibă loc și să nu fie nevoie ca planul (planurile) să fie pus în aplicare. Este esențială însă ideea că, pentru o soluționare eficientă a crizei, este nevoie ca planul de comunicare în situație de criză să se construiască încă din perioadele de calm.

Planurile alternative pot fi colectate într-un „manual de criză” al organizației. Acesta este o colecție de planuri, câte unul pentru fiecare criză, realizate după un anumit prototip. Prototipul trebuie să cuprindă, în partea introductivă (Coman, 2001, pp. 130-136): modelul de criză căruia îi corespunde și data la care se elaborează planul; principiile de acțiune ale organizației în asemenea caz și politicile prin care aceste principii urmează să fie atinse; evaluarea riscurilor și factorilor potențiali de apariție; scopuri și obiective (generale și de comunicare); lista publicurilor afectate și canalele de informare (liste cu adrese de contact ale reprezentanților media).

În afară de aceste elemente generale și obligatorii, planul de comunicare în caz de criză trebuie să cuprindă aspecte de conținut precum:

- măsurile luate la nivel de organizație și responsabilii pentru realizarea lor (componența celulei de criză și rolul fiecărui membru);
- strategiile de comunicare adoptate;
- locul centrului de informare,
- dotarea acestuia și coordonatorii; purtătorul de cuvânt pe perioada crizei;
- fișiere de presă actualizate și date la zi despre problema respectivă;

- mesaje în formă brută (declarație comună pentru toate publicurile în care se precizează natura crizei, datele certe, măsurile luate de organizație pentru limitarea/stoparea crizei, victimele sau persoanele implicate, efectul asupra mediului sau asupra altor organizații; declarația este completată de o suită de mesaje specifice pentru fiecare categorie de public).

Planificarea și gestionarea unei crize de comunicare se pot face doar unificând strategia pentru mediul real și pentru mediul online.

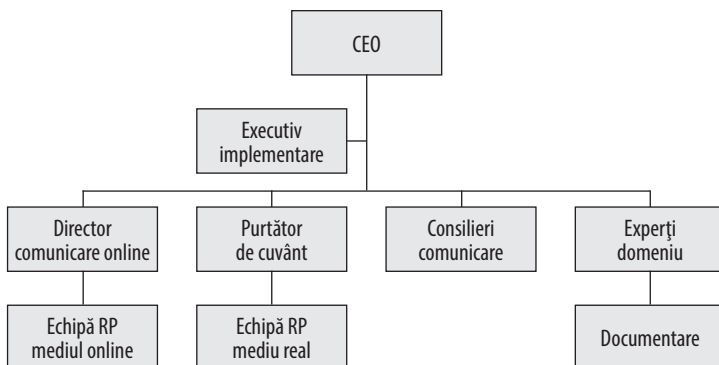
Acesta din urmă, însă, va beneficia de o secțiune specifică din plan. Centrul de informare trebuie înlocuit pe acest segment cu mediile de reprezentare din comunicarea online (site-ul/blogul de companie, paginile proprii din rețelele sociale). Avantajul în legătură cu aceste canale este că se poate controla mult mai ușor informația comparativ cu mediul real (versiunea proprie a organizației): canalele de comunicare sunt deja acreditate și inclusiv angajații proprii le vor folosi ca surse. În cazul în care compania a avut dezvoltate aceste canale și a avut un nucleu de utilizatori constanți, cresc șansele ca versiunea proprie a organizației să ajungă la publicuri, iar principiul „one single voice” să fie respectat (Cutlip *et al.*, 2010, p. 368).

Dezavantajul și implicit riscurile situației se referă la o posibilă proliferare de zvonuri pe canale personale și neoficiale ale angajaților (mail, bloguri secundare mai puțin vizibile, forumuri, chat-uri, grupuri de discuție) iar aceste zone „ascunse” nu sunt controlabile. Aceste zvonuri pot slăbi pe nesimțite poziția organizației și pot ajunge la un moment dat în primul plan. Așadar, ar trebui incluse în politica de confidențialitate și în pregătirea crizelor de ansamblu regulile de comunicare online pentru angajați în situație de criză.

9.5. Echipa pentru gestionarea unei crize în mediul online

Echipa de gestionare a crizei: cuprinde persoanele cele mai apropiate de problemă, care prin competență și nivelul de informare curent pot lua decizii cu privire la măsurile necesare pentru stoparea crizei. Pentru un purtător de imagine important, echipa cuprinde și purtătorul de cuvânt (funcția clasică, deși din ce în ce mai puțin importantă în ultima vreme) sau, după caz, directorul de comunicare pe mediul real, și, respectiv, un director de comunicare pentru mediul online (fig. 1).

Fig. 1. Organigrama integrată a echipei de gestionare a crizei



Experții în domenii legate de subiectul crizei analizează riscurile și implicațiile crizei la nivel organizațional (financiar, economic, social-uman). *Echipa de documentare*, subordonată experților, produce materiale și dovezi în sprijinul soluționării crizei (materiale din domenii și perspective diferite). *Consilierii de comunicare* prezintă alternativele de acțiuni de comunicare (exemple de

posibilități: apariții la emisiuni televizate, realizarea de declarații video, diseminarea simultană de declarații pe mai multe canale în mediul real/ online ș.a.); analizează desfășurarea crizei în mediul real și în mediul online; anticipează evenimente sau acțiuni ale actorilor/canalelor acuzatoare; sau explică impactul material și simbolic asupra publicurilor și posibilități de reducere a efectelor negative; estimează riscurile unor acțiuni de comunicare și consecințele întregii crize în planul imaginii. *Purtătorul de cuvânt* și directorul de comunicare online au sarcina ca, după luarea deciziilor, să le implementeze cu ajutorul echipelor de comunicare (în paralel în mediul real și în mediul online).

9.6. Etape în gestionarea crizelor cu integrarea componentei online

Pentru prezentarea succesiunii gestionării crizelor în mediul online, am ales tipologia lui Steven Fink în ce privește etapele de evoluție ale unei crize (Fink, 1984, pp. 20-26):

- pregătirea crizei: este etapa în care anticiparea și evitarea crizei este posibilă;
- criza acută: este momentul declanșator, care poate fi depășit doar dacă există un plan de comunicare de criză care poate fi pus în aplicare;
- faza cronică a crizei: este o etapă de reacție, în care au loc anchete oficiale și dezbateri publice, iar organizația încearcă să-și refacă echilibrul și imaginea publică;
- finalul crizei: dacă se reușește să se țină criza sub control (printr-o bună gestionare a primelor două faze) atunci e posibil ca organizația să atingă într-o perioadă mai scurtă acest final al crizei care deschide drumul spre reîntoarcerea la normalitate.

Deosebirea în dezvoltarea crizelor în mediul online, indiferent de originea lor, față de evoluția crizelor clasice (cu componentă numai de mediu real) o reprezintă: multitudinea surselor de declanșare, „explozia” și intensitatea crizei acute, scurtarea fazelor, ajungerea mult mai rapidă în faza cronică și lipsa timpului necesar pentru a da răspunsuri adecvate. Așadar, pregătirea gestionării unei crize în mediul online trebuie să fie mult mai detaliată și mai bogată în mesaje cât mai aproape de forma finită, comparativ cu crizele „clasice”.

Etapa de declanșare. Luarea deciziei cu privire la necesitatea răspunsului la o situație de criză (fie reală și online, fie exclusiv online) vine ca efect al aplicării criteriilor menționate în monitorizare: decizia de a acționa se ia după identificarea a mai mult de cinci din cele opt criterii de încadrare considerate.

1. *Consultarea planului de criză* (elaborat cu mult dinainte de declanșare) și adaptarea la situația curentă: convocarea echipei de gestionare și recapitularea informațiilor existente. Aplicarea la situația curentă presupune concretizarea acelor detalii care lipseau din planul de criză, datorită faptului că era un plan ipotetic, și alegerea între alternativele existente, finalizarea mesajelor brute din plan, repartizarea unor responsabilități
2. *Adoptarea măsurilor și a răspunsurilor* avizate de către factorul de decizie superior (directorul general al companiei). Consilierii și factorii de decizie discută despre situația prezentă și măsurile care trebuie luate. Se prezintă impactul crizei la nivel: real (de funcționare), mediatic (componenta mediatică a crizei), de comunicare (impactul asupra altor publicuri decât media), riscul reputațional (riscurile la adresa imaginii și reputației). Se discută modalități de stopare și factori care ar putea interveni, fie că sunt factori adversativi

(elemente sau persoane care ar duce la agravarea crizei), fie că sunt factori de sprijin (persoane publice care ar putea interveni pozitiv, în stoparea crizei).

3. Adoptarea *strategiilor de comunicare* adecvate. Există mai multe strategii de comunicare în caz de criză (adaptare după Benoit, 2005, pp. 75-82):
 - a. Strategia *negării*: se resping acuzațiile prin negarea oricărei implicări în evenimentele menționate. Este cea mai puțin productivă strategie, și se recomandă să nu fie adoptată decât dacă într-adevăr nu există nici măcar o implicare vagă în evenimente. Pentru mediul online, dezmințirile sunt de adoptat doar cu privire la afirmații/luări de poziție care ar putea să provoace sau să amplifice o criză de comunicare.
 - b. Strategiile *eludării responsabilități* (minimalizarea responsabilității) prin mai multe forme: *provocarea*, prin care se susține că acțiunea în dispută a fost un răspuns la o altă acțiune comisă cu rele intenții de o altă persoană sau organizație; *bunele intenții*, prin care se susține că nu a existat bănuiala că acțiunile întreprinse pot produce rău; *caracterul accidental*, prin care se susține că faptele s-au produs întâmplător; *justificarea*, prin care se afirmă că nu au existat suficiente informații pentru a ține evenimentele sub control;

Între categoriile de strategii, aceasta este una dintre cele mai folosite, numai că utilizarea ei este relativ liniară, cu puține variațiuni. În climatul mediatic actual (extrem de subiectiv, cu o amprentă afectivă pronunțată) se apelează cel mai des la *provocare* (potrivită ca temă cu variantele de teoria conspirației care circulă, atât de potrivite pentru inducerea unui sentiment colectiv de teamă) și, în plan secundar ca frecvență, la *caracterul accidental*. *Bunele intenții*

și *justificarea*, deși ar putea fi folosite pentru publicurile apropiate de o organizație, sunt rar utilizate în spațiul românesc.

Mediul online oferă suficiente instrumente pentru a putea utiliza oricare dintre aceste variante – și, ca observație suplimentară, permite nuanțarea strategiilor folosite în funcție de publicuri (unul din motivele pentru care o parte din strategii nu sunt folosite în spațiul românesc este insuficienta diferențiere a segmentelor de public afectate);

- c. Strategiile *reducerii caracterului periculos al actului: obținerea sprijinului*, prin care se încearcă atragerea simpatiei publicului prin sublinierea meritelor din trecut; *reducerea sentimentelor negative*: ideea că personajul public nu este atât de vinovat precum se crede; *diferențierea*, prin care se reamintesc evenimente asemănătoare cu consecințe mai grave; *transcenderea*: faptele sunt plasate într-un context favorabil, care diminuează semnificația negativă; *atacul*, prin care se arată slăbiciunea poziției acuzatorilor.

Dintre variantele acestei categorii de strategii, *obținerea sprijinului* este cel mai ușor de aplicat prin intermediul *social media*, în condițiile în care dezvoltarea unor conturi *social media* (care constituie canale de comunicare controlată) asigură un teren pozitiv din partea simpatizanților, a audienței care frecventează conturile. De asemenea, reducerea sentimentelor negative se poate aplica în contextul existenței prealabile a unui climat favorabil. *Diferențierea* și *transcenderea* cer experiență și continuitate în practica relațiilor publice, pentru a crea asemănări și diferențe cu alte cazuri și contexte (sunt variante mai puțin folosite din cauza documentării insuficiente). *Atacul* a fost varianta cel mai des folosită în cadrul acestei categorii, pe fondul orientării spațiului public actual către conflict.

- d. Strategiile *de corectare*, prin care personajul public/organizația se obligă să ia măsuri pentru remedierea daunelor produse (compensarea), și fie se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproșate (restaurarea), fie se iau angajamente că astfel de situații nu se vor mai repeta (promisiunea).

Deși poate avea efecte foarte bune, această categorie de strategii a fost rar folosită, în parte datorită lipsei resurselor, în parte datorită lipsei de disponibilitate pentru construirea unei relații pe termen lung cu publicurile afectate.

- e. Strategiile de *umilire*, prin care personajul public/organizația își recunoaște vinovăția și cere public iertare celor afectați de evenimentele produse.

Această strategie se recomandă să fie adoptată doar în cazul în care criza s-a soldat cu efecte grave, iar organizația sau persoana publică implicată poartă integral vina pentru evenimentele produse. Avantajul *social media*, în cazul deciziei de a utiliza această strategie, se regăsește în posibilitatea de a o combina cu alte variante, din categoriile anterioare (de a nuanța mesajele și de a le însoți de precizări și lămuriri). Mai ales în cazul unor evenimente controversate și cu daune majore, posibilitatea de a răspunde în timp real la acuzațiile aduse în media tradițională poate fi foarte prețioasă pentru apărarea reputației unei persoane publice.

4. *Compunerea și diseminarea mesajelor* adecvate. Pentru elaborarea unui mesaj corect, se adoptă o atitudine de deschidere și de sinceritate, se explică cum au apărut evenimentele, se comunică intențiile și măsurile pentru a remedia situația, se spune ce pași se urmează pentru a preveni repetarea unui incident asemănător. Elemente care trebuie evitate se referă la: emiterea de variante de mesaje în exces, transmiterea de mesaje imprecise sau cu date greșite, declarațiile neoficiale,

formulările de genul „fără comentarii”, speculațiile și declarațiile publice fără acoperire. Ca element suplimentar în mediul online este formularea mult mai atentă a mesajului (cu includerea tuturor datelor și a elementelor de contact) întrucât contactul direct prin mediul online este mult mai slab și nu oferă posibilitate de feed-back și de corectare sau adaos de elemente suplimentare.

Gestionarea mesajelor și monitorizarea crizei de-a lungul etapelor

Etapă de criză acută. În etapa de criză acută se recomandă o serie de măsuri care puteau fi prevăzute încă din realizarea planului, și pregătite pentru aplicare:

- Publicarea unei *pagini online pe tema crizei*, atașată site-ului organizației, și menținerea ei pe toată perioada crizei. Adaosul de postări față de mesajele inițiale va cuprinde fie comentarii proprii ale evenimentelor survenite ulterior izbucnirii crizei, fie reluări de declarații favorabile ale altor personaje și grupuri, și care întăresc atitudinea adoptată.
- Publicarea de *mesaje pe tema crizei* în rețele sociale online, ceea ce permite diseminarea rapidă a versiunii proprii la un număr mare de utilizatori și la un public cheie, care include și un număr mare de lideri de opinie din spațiul real și online.
- Diseminarea unor *mesaje de răspuns*, a unor declarații și dezmințiri pe siteuri, acolo unde este cazul. În paralel, diseminarea mesajelor de pe pagina crizei și pe alte canale de comunicare.

Etapă de criză cronică. Diseminarea mesajelor și inițiativele de comunicare din spațiul online se desfășoară în paralel cu monitorizarea desfășurării crizei. Se pun în paralel elementele pozitive și negative apărute în spațiul online ca urmare a acțiunilor de

comunicare întreprinse, urmărind tendințele și momentele în care se înregistrează schimbările de „balanță”.

Schimbarea dezirabilă este instalarea unei „balanțe pozitive”, în care intervin mesaje și lideri de opinie în favoarea organizației, iar numărul și importanța relativă a acestora depășesc cantitatea comentariilor și elementelor adiacente negative. Activitatea celulei de criză și diseminarea mesajelor continuă până când se înregistrează descreșterea numărului de articole și comentariilor.

Tabel 12. Exemplu de monitorizare pe un segment din evoluția unei crize ipotetice

	Data	Eveniment/stire Pozitivă	Frecvența reluări online	Eveniment/stire Negativă	Frecvența reluări online
1.	26.03	Declarație personaj public neimplicat că acuzățiile nu au temei	3		
2.	27.03			Stenograma dialog care aduce elemente noi	5
3.	27.03	Răspunsul purtătorului de cuvânt al companiei	7	Noi stenograme (implicarea unui factor de decizie al companiei)	9
4.	31.03	Declarație procuror în favoarea companiei	3		
5.	3.04	Declarații CEO pe un canal TV public	7		
6.	4.04	Amenda canalului care a lansat zvonul	3		

Etapa post-criză. După stingerea crizei, are loc evaluarea daunelor și a planului de criză implementat. Planul se evaluează pe trei niveluri: concepție (dacă dimensiunea echipei a fost adecvată, dacă au fost identificate corect riscurile, implicațiile și măsurile posibile), implementare (adoptarea deciziilor și coordonarea membrilor echipei), și rezultate (obiectivul planului fiind stingerea crizei cu minim

de daune posibile). Pe componenta online, întrebările de evaluare trebuie să vizeze în special promptitudinea reacției (care trebuie să fie chiar mai mare decât în spațiul real, având în vedere posibilitatea de multiplicare mai mare a zvonurilor și informațiilor negative), oportunitatea mesajelor și canalele folosite. Etapa următoare este îmbunătățirea planului și adoptarea unor măsuri de prevenire a unor situații asemănătoare, precum și elaborarea unui plan de comunicare post-criză și de refacere a elementelor afectate ale reputației.

Rezumat

Crizele în mediul online pot fi reflectări ale crizelor declanșate în mediul real sau crize cu originea în mediul online. Ca indicatori ai evoluției crizelor în mediul online, se vor lua în considerare amplitudinea, intensitatea, durata, autoritatea actorilor publici care intervin.

Activitățile importante pentru prevenirea crizelor includ gestionarea riscurilor și formarea unei echipe de sprijin (formată din angajați și *stakeholderi* vizibili în spațiul public).

Planul de gestionarea a crizei și echipa de criză vor cuprinde o componentă distinctă cu privire la comunicarea în mediul online. După faza de declanșare a unei crize funcționale, se consultă planul, se adoptă măsurile prevăzute, se adoptă strategiile de comunicare, se compun și se diseminează mesaje.

Concepte cheie

- Criză funcțională
- Criză de comunicare
- Canale de comunicare
- Prevenirea crizei
- Planul de comunicare
- Monitorizarea mediului online

Întrebări de verificare

- Care sunt trăsăturile crizelor și cum se manifestă în mediul online?
- Care sunt indicatorii și criteriile pe care le urmărim pentru caracterizarea evoluției unei crize în mediul online?
- Ce conține planul de comunicare în caz de criză și care este locul componentei online?
- Ce rol au angajații în cadrul rețelei de sprijin și cum se recomandă să fie pregătiți?
- Care sunt pozițiile în organigrama echipei de gestionare a crizei?
- Care sunt particularitățile strategiilor de comunicare în caz de criză în mediul online?
- Ce tip de măsuri se aplică în etapa acută, respectiv cronică și post-criză?

Aplicație rezolvată

- Construiți un model prin care să se evalueze pregătirea în caz de criză a unei organizații.

Evaluarea pregătirii în caz de criză de comunicare se face pe mai multe componente: canalele de comunicare proprii în mediul online, monitorizarea mediului extern, pregătirea angajaților pentru un caz de criză, și pregătirea generală a organizației pentru un caz de criză.

Canalele de comunicare proprii în mediul online

Pentru evaluarea canalelor de comunicare proprii se acordă co-eficienți de la 1 la 5, pentru fiecare canal de comunicare, și pentru fiecare componentă. Dacă canalul de comunicare propriu nu există, se notează cu zero. Astfel, maximul pentru prezența în mediul online este 20 pentru fiecare rețea și 100 ca total.

Tabel 13. Model de evaluare a prezenței globale în mediile online

Item/Rețele	Site	Blog	Facebook	Twitter	Youtube	Total
Design						
Structură						
Funcții						
Audiență						
Total pe rețea						

Tabel 14. Model de evaluare a gestionării canalelor de comunicare proprii

Item/Rețele	Site	Blog	Facebook	Twitter	Youtube	Total
Originalitate conținut (%)						
Frecvența actualizare						
Calitate conținut						
Moderare						
Interactivitate						
Total pe rețea						

Pentru evaluarea activității în rețele, se aplică același sistem de evaluare. De data aceasta, fiind implicați mai mulți itemi, maximul este de 25 pe fiecare rețea și 125 pe total. De obicei, rezultatul acestor evaluări arată rareori scoruri medii (scorul este ridicat în cazul în care actorul individual sau compania este conștient de importanța mediilor online și acordă timp și efort pentru gestionarea lor).

Pregătirea pentru cazuri de criză de comunicare

Evaluarea pregătirii pentru cazuri de criză va include trei capitole: nivelul de ansamblu (al pregătirii) al supravegherii mediului extern și al pregătirii angajaților organizației. Pregătirea de ansamblu se va evalua la nivelul la care se află, mai superficial sau mai profund, pe componente (plan, echipa de gestionare, centru comunicare, canale). Punctele se acordă în funcție de nivelul pe care

se găsește elementul respectiv (un punct pe coloana „contacte”, cel mai slab nivel de pregătire, și cinci puncte pe coloana „simulare”, acesta fiind cel mai avansat nivel de pregătire pentru gestionarea crizei).

Tabel 15. Model de evaluare a componentelor în pregătirea pentru criză

	Contacte	Acțiuni	Responsabilități	Mesaje	Simulare
Manual de criză/planuri					
Echipa de gestionare					
Centru de comunicare					
Canale online de comunicare					
Total					

Monitorizarea mediului extern

Evaluarea funcției de supraveghere a mediului extern se va face tot global, de această dată nu prin acordarea unor coeficienți, ci prin frecvența funcției (exemplu continuu/discontinuu sau perioadă: zilnic/săptămânal/lunar) la următoarele capitole: activitatea departamentului de comunicare; monitorizarea conturilor; monitorizarea mediului online extern; analiza reputației și imaginii.

Pregătirea angajaților organizației

În ceea ce privește pregătirea angajaților, există cinci elemente urmărite, care consideră atât existența unor specialiști în departamentul de comunicare propriu (sau după caz în agenția la care s-a externalizat serviciul de gestionare a crizelor) cât și nivelul de informare și de disponibilitate al angajaților pentru comunicarea online.

Din nou, coeficienții care se pot acorda, în funcție de preocupare, frecvență și rezultate, sunt între 1 și 5 (total 20 pe fiecare element, sau 125 pe întreaga dimensiune).

Tabel 16. Model de evaluare a pregătirii angajaților pentru situații de criză

Itemi/Nivel	Informare	Instruire	Planificare	Antrenare	Total
Experți proprii disponibili					
Acțiuni în situații de urgență					
Acțiuni de comunicare					
Profiluri individuale în rețele					
Intervenția în caz de criză					
Total					

Teme pentru aplicații

- În cazul unei crize în evoluție în perioada actuală, apreciați la componenta ei online nivelul celor patru indicatori (amplitudinea, intensitatea, durata și autoritatea factorilor implicați).
- Dați două exemple în care criteriile de criză nu sunt îndeplinite, iar diagnosticul de criză nu este îndreptățit.
- În cazul unei organizații cunoscute de dvs., realizați un inventar nominal al posibilor membri ai rețelei de sprijin și argumentați includerea lor în această rețea.
- Realizați un plan de obiective și metode pentru antrenamentul angajaților în cazul unei crize de comunicare. Cum i-ați instrui să intervină în spațiul online?
- În cazul unei organizații care vă este familiară, elaborați un mesaj pentru declanșarea unei crize ipotetice pe care să îl adaptați pentru toate canalele *social media*.
- Pentru o criză în desfășurare, realizați monitorizarea evoluției în mediul online conform grilei prezentată în ultimul subcapitol.
- Pentru o organizație cunoscută de dvs., realizați evaluarea pregătirii în caz de criză, conform modelului construit în aplicația rezolvată.

Capitolul 10

Crize reputaționale în mediul online

Subiectul crizelor reputaționale în mediul online a început să preocupe recent pe experții din domeniu, mai ales de când s-a observat faptul că, odată produsă în mediul online, o astfel de criză este extrem de persistentă și poate fi extrem de supărătoare pentru un actor public sau o companie, pentru că poate pune sub semnul întrebării performanța și caracteristicile reale ale acestora. Pe de altă parte, costurile tratării unei crize reputaționale în mediul online sunt mult mai mari decât în cazul în care s-a realizat din timp un program de managementul reputației, care să fi asigurat acoperirea unei proporții corespunzătoare din profilul reputațional. Așadar, analizele din acest capitol sunt o invitație la relații publice proactive, pentru orice actor care evoluează sau se pregătește să evolueze în spațiul public.

10.1. Tipuri de crize reputaționale în mediul online

Clasificarea crizelor reputaționale în mediul virtual se poate face după mai multe criterii: perioada de manifestare și amploarea manifestării, sensul manifestării, sau factorii de producere. Astfel, după perioada de manifestare, putem avea *crize acute* (care sunt

generalizate, adeseori) sau *cronice* (localizate). Crizele reputaționale acute se manifestă ca o criză de comunicare (și adesea pot chiar să și fie crize de comunicare, în sensul discutat în capitolul opt) și se observă prin faptul că intrările negative se produc simultan și ocupă o mare parte a profilului reputațional. Diferența între crizele de comunicare și crizele reputaționale trebuie făcută pentru că cele două noțiuni nu se confundă. Astfel, deși însoțește o criză de comunicare, criza reputațională nu apare neapărat pe această cale; în al doilea rând, chiar și în cazurile în care se declanșează odată cu o criză de comunicare, criza reputațională este remanentă, efectele sunt diferite și durează mai mult în timp decât efectele crizei de comunicare. Revenind la clasificare, diferite ca manifestare față de crizele reputaționale acute sunt crizele reputaționale cronice. Acestea sunt localizate, se manifestă prin 2-3 intrări negative înconjugate de intrări neutre sau chiar pozitive, însă prezintă particularitatea aglomerării unui număr mare de *review*-uri negative sau comentarii de mare intensitate, și faptul că sunt extrem de vizibile.

Conform sensului de producere, putem vorbi de două sensuri de producere (crize produse în mediul real care se repercutează în mediul online – exemplu, crizele arestărilor recente ale unor foști miniștri) sau, invers, de crize cu originea în mediul online care se transformă în crize în mediul real. Pentru multă vreme, acest al doilea tip de crize a fost ignorat, însă din ce în ce mai mult, evenimentele recente l-au adus în atenția publică.

Conform cauzelor sau factorilor de producere, se poate vorbi despre crize intenționate (produse în urma unor acțiuni inițiate cu intenția de distrugere a reputației) sau neintenționate (iar în acest al doilea caz se întâlnesc două subcategorii, crizele funcționale și/sau de comunicare din mediul real și, respectiv, conflictele cu clienții/stakeholderii). Pe de altă parte, tot la nivelul cauzelor, se poate vorbi despre cauze interne (disfuncționalități interne care se

reflectă în mediul online) sau cauze externe (cum ar fi campanii de presă negative, evenimente nefavorabile).

În ceea ce privește elementele favorizante de dezvoltare a crizelor în mediul online, se pot identifica anumite caracteristici: fie profilul este neocupat (actorul sau compania nu au avut activitate în mediul online, considerând în mod greșit că, dacă activitatea se leagă de mediul real, nu este important să aibă canale de comunicare în mediul online) fie este ocupat de intrări negative produse de alți actori din spațiul public (presa online, de regulă).

În discuția celor două tipuri de criză, intenționate sau neintenționate, reiese și mai clar necesitatea de prevenire prin gestionarea proactivă a profilului reputațional. Astfel, dacă acțiunile de poluare intenționată a profilului reputațional sunt întrucâtva neașteptate și constituie de obicei elemente de surpriză pentru actorul public sau compania respectivă, conflictele cu *stakeholderii* sau crizele din mediul real nu ar trebui să constituie surprize, întrucât sunt rare cazurile în care nu există nici un asemenea eveniment în viața profesională. Așadar, actorii publici ar trebui să considere vulnerabilitatea profilului reputațional ca un aspect care trebuie gestionat, iar companiile, pe lângă o abordare extrem de atentă a relației cu *stakeholderii*, ar trebui să își calibreze adecvat activitatea de pregătire a gestionării crizelor de comunicare (conform recomandărilor din capitolul opt).

10.2. Criteriile de identificare ale unei crize reputaționale în mediul online

Înainte de a vorbi despre efectele și „tratamentul” crizelor reputaționale în mediul online, discuția ar trebui să trateze în primul rând criteriile de diagnostic ale acestora. Nu orice intrare negativă constituie o criză, după cum nu numărul intrărilor negative este

neapărat semnificativ, ci mai degrabă proporția acestora. Așadar, se pot enumera câteva caracteristici care îndreptățesc diagnosticul de criză reputațională generalizată, conform sistemului de indicatori prezentat în capitolul cinci:

- Control scăzut (sub 15%): altfel spus, mai puțin de trei canale de comunicare ale companiei/actorului public vizibile în profilul reputațional;
- Ierarhizare/ranking ridicat (mai mare de 100, în condițiile în care maximul este 150) care înseamnă o vizibilitate mare a intrărilor negative, eventual în primele intrări de pe prima pagină;
- Balanța > 0,5: altfel spus, mai mult de jumătate de intrări sunt negative;
- Intensitate mare > 0,5: tonul intrărilor negative este mai degrabă intens;
- Scor reputațional în mediul online este negativ (ORS < 0).

În ceea ce privește crizele cronice, indicatorul care este util în setarea diagnosticului este rankingul (depinde extrem de mult pe ce poziție în profilul reputațional se situează intrările negative). Un alt indicator semnificativ este intensitatea comentariilor negative, calculată local (doar pentru intrările considerate). Diagnosticul va considera așadar, în principal, indicatorul „ierarhizare” ca situare a crizei, intensitatea medie și porțiunea din profil afectată (un număr de trei intrări reprezentând 15%).

De asemenea, un element de primă importanță pentru un diagnostic corect îl reprezintă constatarea stadiului în care se află elementele care au determinat apariția crizei (cu alte cuvinte, dacă factorii care au provocat criza sunt încă activi sau nu). Astfel, în cazul în care conflictele din mediul real sau acțiunile intenționate în mediul online nu au încetat, este dificil să se propună soluții eficiente și viabile pentru repararea profilului reputațional, pentru că,

în acest caz, acțiunile reparatorii s-ar desfășura simultan cu gestionarea unei crize de comunicare care nu a fost pregătită (ceea ce este întotdeauna inefficient).

10.3. Crize reputaționale în mediul online în cazul companiilor

Discuția crizelor reputaționale din mediul de afaceri trebuie să considere, în primul rând, diferențierea apărută între modelele de afaceri ca urmare a dezvoltării spațiului online. Astfel, există modele de afaceri construite pe tiparul clasic (care funcționează 100% în spațiul real și folosesc canale de promovare și comunicare precum publicitatea tradițională sau relația cu presa), modele de afaceri care funcționează în spațiul real, dar folosesc și canale de comunicare online în promovare sau reprezentare, și, în fine, modele de business bazate pe spațiul online (din domeniul *e-commerce*). La primele, cum s-a subliniat și mai devreme, vulnerabilitatea profilului reputațional este ridicată, în timp ce în cel de-al doilea caz dezvoltarea unor canale de comunicare în mediul online asigură o prevenire minimă a unor situații de criză. În cel de-al treilea caz, deși aparent există întotdeauna o bună acoperire a profilului reputațional (companiile din domeniul *e-commerce* sunt relativ prezente în mediul online, fie prin *review*-uri ale actorilor relevanți, fie prin știri despre evenimente de profil), vulnerabilitatea este ridicată. Expunerea la risc a acestui tip de companii este mai mare pentru că și competiția este intensă, iar normele de comportament și opiniile actorilor legitimi nu sunt încă standardizate.

Ca exemple, se pot aduce în discuție două tipuri de crize (din prima, respectiv a treia categorie). Primul caz discutat este cel al Provident, furnizor de împrumuturi personale în regim rapid și cu o birocrație minimă, dar cu o dobândă foarte mare. Condițiile sunt cunoscute clienților, însă este de așteptat ca aceștia să reacționeze

uneori neplăcut și nepotrivit în momentul restituirii creditului. Cu alte cuvinte, prin însăși natura afacerii, compania va depinde destul de mult de reputație, și în același timp va avea un risc reputațional ridicat, care se va conjuga cu probleme iminente în relația cu clienții și cu probabilitatea ridicată a unor comentarii negative în mediul online.

În cazul de față, înainte de declanșarea crizei, nu a existat o abordare strategică a prezenței și reputației companiei în mediul online. Exista un site al companiei, care însă reprezenta un mediu de comunicare insuficient față de nevoile clienților, și o campanie de responsabilitate socială desfășurată la un moment dat (nepotrivită însă ca mijloc de prevenire a unei crize). La nivel strict funcțional, existau câteva sincope, cum ar fi fluctuația ridicată a agenților, ceea ce determina, probabil, o slabă calitate a serviciilor acestora și credibilitatea scăzută pe care o transmiteau în timpul activității. O altă problemă funcțională era determinată de discontinuitatea unor mijloace de control a activității (cum ar fi restituirea creditelor de către clienții rău platnici) care contribuia la apariția de nereguli în relația cu clienții. Pe acest fond, a avut loc o campanie negativă în ziarul *Financiarul*, iar comentariile negative ale clienților s-au aglomerat continuu, pe durata a cinci ani, în subsolul unor articole negative care se afișau în primele intrări ale profilului reputațional.

Ca strategie de management al relațiilor cu clienții în mediul online, în cei cinci ani în care s-a dezvoltat această criză cronică (2008-2013) nu a existat niciodată un răspuns al companiei la comentariile negative sau la acuzații. Ca răspuns la aceste vulnerabilități și acțiuni ale clienților, compania s-a limitat la diferite programe de SEO (încercarea de a îndepărta intrările negative) și la campanii de publicitate tradițională (reclame plătite la televiziuni de mare audiență) axate strict pe elemente de promovare. Însă analiza acestui caz, realizată în iulie 2013, arată că modelele de afaceri

care ignoră spațiul online (sau comunicarea cu stakeholderii în mediul online) nu mai pot avea șansa unui profit durabil.

Fig. 2. Captură web – campanie negativă Financiarul la adresa Provident

Personal loan in bank of baroda - Financiarul
[www.financiarul.ro/.../ce-poate-pate-clientul-pr...](#) - Traducerea acestei pagini
 7 mar. 2011 - Personal loan in bank of baroda - Secure and prompt cash advances
 to help you buy stuff you need Affordable cash loans that you can repay

Oameni sufocați în lațul creditelor Provident | FINANCIARUL
[www.financiarul.ro/2009/10/12/oameni-provident/comment-page-2/](#) -
 ★★★★★ Evaluare: 5 - 2 voturi
 17 oct. 2009 - La Provident, pentru un credit de 7.500 de lei pe un an, dobânda
 anuală efectivă (DAE) este de 227%, iar la final, după toate scutirile...

Payday loans same day payout - Financiarul
[www.financiarul.ro/.../clauza-contractuala-impu...](#) - Traducerea acestei pagini
 26 oct. 2010 - Payday loans same day payout - Affordable payday advances
 regardless of your credit report and salary Generous quick cash loans available

Apply for a unsecured loan with bad credit - Financiarul
[www.financiarul.ro/.../oameni-outcali-in-latu...](#) - Traducerea acestei pagini
 12 oct. 2009 - Do double approach about it. They could make aspect with other
 cases, however it is no to a give one sort apply for a unsecured loan with bad

PRO Provident - Financiarul
[www.financiarul.ro/vap-cantant/Model-contract-de-credit-Provident.p...](#) -
 Clientul înțelege și este de acord cu faptul că Provident are obligația legală și
 Clientului de a rambursa creditul de consum primit de la Provident (inclusiv

Există "cămătar" mai hrăpăreț decât Provident
[www.financiarul.ro/.../există-cămătar-mai-hrăpăreț-decât-provident-dob...](#) -
 ★★★★★ Evaluare: 4,5 - 2 voturi
 4 iun. 2011 - Până acum, cea mai minime a înmulțire de credit (cămătar) cu acte în
 regulă) era Provident, care acorda împrumuturi de 500-3.000 lei.

Ce poate păți clientul "Provident" care nu își achită ratole la...
[www.financiarul.ro/2011/03/02/ce-provident-comment-page-2/](#) -
 ★★★★★ Evaluare: 4,4 - 16 voturi
 7 mar. 2011 - Clientii sunt obligați să accepte producerea și vânzarea informațiilor
 cu caracter personal prelucrate de Provident și după încheierea relației...

Diagnosticul crizei reputaționale în cazul Provident

Ca tip de criză, criza Provident este o criză neintenționată, produsă de cauze multiple combinate: natura afacerii (cauză internă), sincope în relația cu clienții (cauză internă), articole negative în presa financiară (cauză externă) și clienți care și-au exprimat nemulțumirea printr-un număr mare de comentarii (cauză externă).

Elementul central în comentarii: acuzații de incorectitudini (dobânzi și plăți nejustificate, comisioane exagerate), lipsă de informații reale, probleme în relația cu clienții – incorectitudine și agresivitate (din partea agenților).

Amplificarea crizei s-a realizat prin mai mulți factori:

- articolele negative din ziarul Financiarul (din 2009 și 2011) și implicarea ziarului Financiarul într-o campanie împotriva Provident;
- aglomerarea de comentarii negative la articolele menționate, prin postarea de comentarii de către utilizatori semianonimi, care, pe lângă impresiile extrem de negative exprimate, anunță explicit fie intenții de a nu returna împrumuturile către Provident, fie redau fapte extrem de negative; comentariile clienților sunt agravate de comentarii ale utilizatorilor anonimi care se pretind agenți sau foști agenți, gata să ofere „dovezi” împotriva Provident.
- intrarea postărilor și concomitent a comentarii negative în profilul reputațional online, apărând pe prima pagină (pozițiile 4 și 5 din pagina 1), iar în prezent sunt menținute acolo de curiozitatea utilizatorilor.

a. Indicatori reputație online (general)(valori din iulie 2013)

Vizibilitate 55% (scăzută)

Control 10% (foarte scăzut)

Balanță 15% (număr mic de intrări negative)

Intensitate generală 0,6 (medie)

Amplitudine 2,7 (scăzută)

ORS : -2,5 (negativ)

b. Indicatori specifici ai crizei:

Întindere: 15% (trei intrări în profilul reputațional online)

Intensitate specifică a crizei (ranking criză): – 6,5 (cu max -15)

Balanța review-uri negative: 60% la primul *thread*, din 2009 (184 comentarii), respectiv -8/10 la al doilea *thread*, din 2011 (63 comentarii).

Ulterior, campania a recurs la dezvoltarea comunicării în mediul online, inclusiv la promovarea prin intermediul unor bloguri (mariusescu.ro), precum și la o campanie de publicitate și de presă, și la promovarea online prin intermediul Adwords și SEO. În urma acestor eforturi conjugate, criza cronică nu se mai regăsește în profilul reputațional.

Cel de-al doilea caz care poate fi dat ca exemplu este cel al crizei reputaționale din primăvara anului 2013 a celei mai mari librării online din România, Elefant.ro. Făcând parte din domeniul *e-commerce*, Elefant.ro era extrem de vizibilă în mediul online, și, în perioada anterioară apariției crizei, își dezvoltase canale de comunicare proprii și beneficia de o acoperire favorabilă în presa financiară și de afaceri. Fiind în dezvoltare accelerată și implicată în acțiuni de marketing, dar și de re poziționare (din librărie online, în mall online), compania nu a acordat suficientă atenție dezvoltării canalelor de comunicare social media, și nici gestionării relației de comunicare cu o serie de *stakeholderi* din mediul online. Pe de altă parte, vulnerabilitățile au apărut și pe fondul unor probleme funcționale în relația cu clienții (livrări greșite de pachete, neînțelegeri la livrare, întârzieri în livrarea comenzilor) și în gestionarea insuficientă a acestei relații (nu se prezentau scuze clienților, nu se căuta reglementarea situației, iar în mediul online nu existau răspunsuri la comentariile negative). Ca efect, trei intrări din profilul reputațional, dintre care una era reprezentată de propriul canal de Facebook al Elefant.ro, acumulasă un număr mare de critici, acuze și comentarii negative din partea clienților. În fig. 3 se poate vedea captura cu un exemplu de articol negativ pe un blog, în subsolul căruia se aglomerasă comentarii negative.

Fig. 3. Captură profilul reputațional Elephant.ro (mai 2013)



Diagnosticul în cazul Elephant.ro

Tipul de criză: este o criză neintenționată, produsă de o cauză mixtă: erori și desincronizări interne, plus acțiunea unor actori externi (clienți), care și-au exprimat nemulțumirea pe câteva bloguri, iar ca urmare opiniile negative s-au aglomerat în mediul online.

Elementul central în comentarii s-a referit la întârzieri foarte mari în livrarea comenzilor, neînțelegeri cu reprezentanții departamentului relații cu clienții, probleme la aplicarea codurilor de vouchere pe site, neonorarea unor precomenzi. Amplificarea crizei s-a realizat prin mai mulți factori: (a) actori legitimi în spațiul online: bloggerul Cătălin Teniță (care s-a referit negativ la politica de marketing a Elephant.ro) și publicarea unor postări negative pe două bloguri (Laura Frunză și Cătălin Postolache), ambii evaluând la superlativ negativ activitatea firmei și recomandând renunțarea la serviciile firmei; (b) aglomerarea de comentarii negative la postările susnumite, prin postarea de comentarii de către utilizatori semi-anonimi, și care creează prin agregare o impresie generală negativă; (c) intrarea postărilor și a comentariilor negative în profilul reputațional online, apărând pe prima pagină.

a. Indicatori (general) (valori din mai 2013)

Vizibilitatea 100% (bună)

Control 40% (ridicat)

Balanța/aria crizei: 0,15 (medie)

Intensitatea generală 0,4 (medie)

Amplitudinea 2,6 (doar surse profesionale)

ORS (online reputation score) 22,5 (scăzut)

b. Indicatori specifici ai crizei:

Ranking/ierarhizarea: 11 (pe o scală între 0 și 15)

Balanța comentariilor: -70% prima intrare negativă, respectiv -7% la a doua intrare negativă

Impactul: 90.000 căutări lunare

În perioada actuală, la doi ani după această criză reputațională, brandul Elefant a reușit să depășească această criză (și totodată momentul riscant în care se afla, datorită re poziționării ca model de business). Relația cu clienții pe pagina de Facebook se abordează într-un alt mod, există un dialog și se cer scuze clienților pentru problemele provocate, iar pagina de Facebook este gestionată corespunzător. În al doilea rând, re poziționarea ca mall virtual a ajutat la refacerea profilului reputațional prin afișarea ofertelor comerciale în detrimentul articolelor de opinie, fie ele generate de presa de mare audiență, fie generate de lideri de opinie. Așadar, în acest caz, strategia de afaceri a avut un efect pozitiv asupra profilului reputațional, cu toate că nu s-a desfășurat decât un program de optimizare a conținutului în motoarele de căutare. Totuși, mărimea foarte mare a investițiilor realizate până acum în acest tip de afacere ridică încă semne de întrebare în privința eficienței în viitor (și a posibilității construirii reputației, în subsidiar).

10.4. Efectele crizelor reputaționale în mediul online

În cadrul unui studiu realizat în 2013, am identificat efectele crizelor reputaționale în mediul online în cazul a zece actori publici, care au trecut printr-o criză de comunicare.¹ Cazurile investigate (tipurile de crize) au fost variate, deși toate au fost crize de comunicare, produse în mediul real. De asemenea, în ceea ce privește profilul actorilor publici implicați, nu au fost selectați neapărat actori instituționali sau politici, deși aceștia sunt cel mai des subiectul crizelor care se manifestă în spațiul public românesc în ultima vreme. Ca situate în timp, au fost investigate și crize recent produse față de momentul analizei (primăvara anului 2013), dar și crize produse cu câțiva ani în urmă:

1. Adrian Năstase (fost prim ministru) iunie 2012, tentativă de suicid după condamnarea la închisoare cu executare.
2. George Becali (europarlamentar): 2013, condamnat la închisoare cu executare.
3. Victor Ponta (Prim Ministru): 2012, criza plagiatului.
4. Adrian Severin (europarlamentar): 2012, acuzat de trafic de influență și fraudă pe bani publici.
5. Monica Iacob Ridzi (fost ministru): 2009, acuzată de fraudarea fondurilor publice.
6. Serban Huidu (vedetă media): 2012, accident de mașină în care au decedat trei oameni.

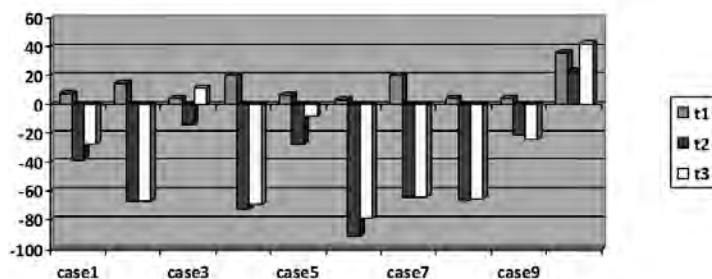
¹ D.M. Cismaru, „Measuring the crisis effects on the online reputation of public actors”, *Barcelona Meeting 2013 – PR Network and Society*, Barcelona, 1-3 iulie 2013.

7. Sorin Alexandrescu (manager post privat TV): 2013, acuzat de șantaj.
8. Corina Dumitrescu (rector, candidat la poziția de Ministru al Educației): 2012, informații false în CV.
9. Ioan Mang (fost Ministru al Educației): 2012, plagiat.
10. Remus Pricopie (în prezent Ministru al Educației): 2012, acuzat de informații false în CV.

Metoda utilizată a fost evaluarea prin sistemul de indicatori ai reputației în mediul online, în cele zece cazuri. Evaluarea s-a realizat pentru fiecare caz în trei momente: cu șase luni înainte de producerea crizei (t1), în timpul crizei (t2), și la șase luni după criză (t3).

Valorile scorurilor reputaționale în cele trei momente sunt redată în graficul 12. Din analiza acestora se observă, în primul rând, importanța gestionării proactive a reputației, astfel încât în momentul producerii crizei, reputația acumulată să poată funcționa ca un „capital” și totodată, în mediul online, ca un scut de protecție. Din cele zece cazuri investigate, cazul cu rezultatul cel mai bun în final este cel al lui Remus Pricopie (fost Ministru al Educației Naționale în perioada decembrie 2012-decembrie 2014), evoluție favorabilă care s-a datorat și scorului ridicat de la care s-a plecat (ORS=38 la t1).

Grafic 12. Valorile ORS pentru cele trei momente, în fiecare din cele zece cazuri



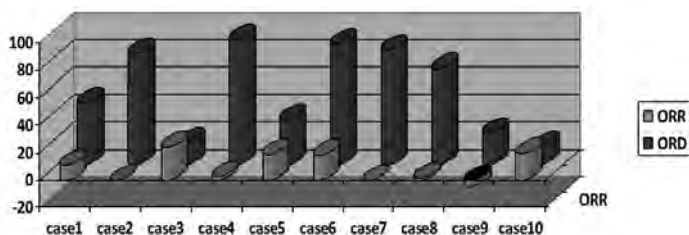
Variabilele nou introduse pentru a măsura efectele crizelor reputaționale în spațiul online au fost

- ORD (*the online reputation damage*): deteriorarea profilului reputațional online în urma producerii crizei, calculat cu formula $ORS(t_2) - ORS(t_1)$;
- ORR (*the online reputation repair*): repararea profilului reputațional online în perioada post-criză, calculate cu formula $ORS(t_3) - ORS(t_2)$;

Analiza acestor noi variabile demonstrează prevalența efectelor crizelor de comunicare și reputaționale în spațiul online, prin faptul că valorile coeficientului de reparare a profilului reputațional sunt mult mai mici decât valorile coeficientului de deteriorare a acestuia. În numai două cazuri (cazul 3- Victor Ponta, prim-ministru în funcție în momentul analizei, și cazul 10 – Remus Pricopie, ministru în momentul analizei), există o revenire completă a profilului reputațional în urma crizei ($ORR > ORD$). Această revenire nu s-a petrecut în urma acțiunilor de management al reputației, ci mai curând a fost o consecință a vizibilității și notorietății foarte ridicate a celor doi actori instituționali, care erau subiectul știrilor de presă în mod frecvent prin natura activității lor. Aceste știri emise de canale online de mare audiență au îndepărtat în scurt timp, din profilul lor reputațional, intrările care se refereau la criză.

Pentru celelalte cazuri, însă, se observă persistența efectelor negative ale crizei în profilul reputațional (grafic 13). Tipurile de profiluri reputaționale online mai afectate de criză sunt profilurile controversate, cu scorul ORS inițial mai mic de 20, și cu un nivel scăzut de control la începutul crizei. În concluzie, această cercetare a arătat că, la șase luni după criză, efectele au persistat în șase din cele zece profiluri reputaționale analizate.

Grafic 13. Valorile ORD și ORR în cele zece cazuri analizate



Acest rezultat ar trebui să demonstreze mai multe aspecte legate de managementul reputației în mediul online: importanța acumulării unui capital reputațional pozitiv și gestionarea proactivă a comunicării în mediul online, dar și necesitatea de a monitoriza spațiul online și de a avea pregătită o strategie de răspuns în cazul declanșării unei crize de comunicare.

10.5. Rezultatele programelor de managementul reputației în mediul online

Cazul dat ca exemplu pentru a demonstra posibilele rezultate ale unui program de managementul reputației este cel al unui director de resurse umane într-o organizație transnațională, care a implementat o reformă decisă de echipa de management în urma căreia au fost concediați 1000 de angajați. Originea crizei reputaționale a fost acțiunea intenționată a unuia din angajații concediați, care a folosit LinkedIn și un portal cu audiență pentru angajații din rețeaua profesională respectivă pentru a posta topicuri de discuție cu intenția de a-l discredita. Ca urmare a acestei acțiuni de defăimare în mediul online, expertul și-a pierdut postul, și a avut dificultăți în a se reangaja pe o poziție avantajoasă în altă organizație.

Ulterior, expertul a intentat acțiune în justiție pentru a afla identitatea utilizatorului anonim care l-a discreditat. Deși a câștigat procesul în Elveția și a putut afla identitatea utilizatorului, iar pe LinkedIn, cu asistența avocaților săi, a obținut închiderea grupului defăimător, efectele crizei în profilul său reputațional au persistat.

În perioada următoare, s-a demarat o strategie pentru repararea reputației în mediul online, strategie concepută și implementată de Crystal Connections în perioada martie 2013-iunie 2013. Pentru că expertul avea o activitate internațională, programul a fost dezvoltat în paralel în cinci țări europene, cu rezultate similare în toate cele cinci spații online. Rezultatele acestui program au depășit obiectivele inițiale (tabelul 17) demonstrând o posibilitate mare de refacere a reputației în cazuri individuale în care criza are un suport artificial, iar atacurile intenționate se opresc la un moment dat.

Tabel 17. Rezultatele programului de management al reputației în cazul unui expert internațional

	Indicatori	Valori 15.03.2013	Valori 20.05.2013
1.	Vizibilitate	55% (scăzută)	100% (mare)
2.	Control	10% (scăzut)	55% (foarte ridicat)
3.	Balanța	25% (moderată)	10% (scăzută)
4.	Intensitatea intrărilor negative	1,30 (ridicată)	0,16 (scăzută)
5.	Amplitudinea	2,1 (medie)	2,7 (medie)
6.	Ierarhizare (maximum: 150)	54 (medie)	8 (scăzută)
7.	Online reputation score (ORS)	-15,4 (negativ)	+50 (pozitiv)

De asemenea, cazul a mai demonstrat utilitatea strategiilor conjugate de management al reputației, în care acțiunea în justiție și planul de comunicare sunt complementare. Pe de o parte, acțiunile rău-voitoare au fost stopate și cu ajutorul intervenției avocaților

expertului; pe de altă parte, acțiunea în justiție fără intervenția programului de comunicare ar fi însemnat perpetuarea crizei în profilul reputațional. Așadar, alianța între cele două tipuri de asistență este cea mai recomandată.

Rezumat

Crizele reputaționale în mediul online pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii: amploarea și perioada manifestării (acute generalizate sau cronice localizate), sensul de producere (pornind din mediul real sau din mediul online) și factorii de producere (intenționate sau neintenționate, cauze interne sau externe). Între cauzele cele mai frecvente se pot menționa: crizele de comunicare în mediul real sau conflictele cu *stakeholderi* (unele dintre ele provocate de disfuncționalități interne), sau acțiuni intenționate cu scopul de a leza reputația companiei sau a actorului public. În mediul de afaceri, crizele reputaționale iau mai degrabă manifestări cronice, iar decizia de a le trata prin campanii de responsabilitate socială sau prin câștigarea unor bloggeri poate să nu aibă cel mai bun rezultat.

Odată produse, efectele crizelor reputaționale în mediul online persistă în timp și sunt extrem de greu de înlăturat. Criza poate fi înlăturată din profilurile reputaționale de actori publici doar dacă personajul respectiv se bucură de notorietate și vizibilitate, iar mass-media din mediul real și online alimentează profilul reputațional cu noi și noi informații. Efectele programelor de reparare a reputației în cazul unor actori instituționali pot fi extrem de pozitive în cazul în care acțiunile de denigrare au încetat. În cazul unor crize produse prin acțiuni intenționate, se recomandă acțiunea complementară în justiție și inițierea unui program de refacere a reputației în mediul online prin comunicare.

Concepte cheie

- Crize reputaționale acute generalizate
- Crize reputaționale cronice localizate
- Evaluarea efectului crizelor
- Deteriorarea reputațională online (ORD)
- Repararea reputațională online (ORR)

Întrebări de verificare

- Care sunt tipurile de crize reputaționale, după cauzele de producere?
- Care sunt criteriile care permit diagnosticarea unei crize reputaționale?
- Ce diferență este între o criză acută generalizată și o criză cronică localizată?
- În funcție de relația cu mediul online, care sunt cele trei tipuri de modele de business și în ce măsură sunt expuse la riscurile unor crize reputaționale?
- În ce măsură persistă efectele crizelor reputaționale în mediul online?
- Care sunt condițiile pentru ca o criză reputațională să afecțeze mai puțin profilul unui actor individual instituțional?
- Care sunt condițiile pentru ca un program de reparare a reputației în urma unei crize să aibă succes?

Aplicații rezolvate

- În cazul miniștrilor din componența unui guvern, identifică actorii instituționali cu reputație controversată în mediul online.

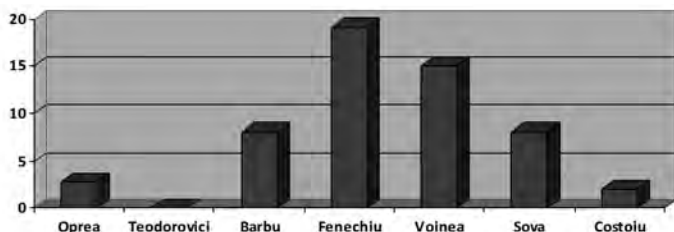
Rezolvare. Diferența între cazurile controversate și cele cu reputație negativă constă în variația indicatorilor. Astfel, dacă în

cazurile cu reputație negativă indicatorii prezintă în general valori negative, în cazurile cu reputație controversată, indicatorii prezintă mai degrabă variații (intrările negative anulează intrările pozitive), ajungându-se adesea la un scor reputațional în mediul online care poate fi pozitiv, însă cu valori mici, apropiate de zero.

Cazul analizat: guvernul Ponta instalat în decembrie 2012, ai cărui membri au pornit cu o reputație în general pozitivă (calculul s-a realizat la începutul anului 2013, imediat după investitură). O serie dintre acești miniștri au avut reputație mediu pozitivă, sub 35 (cum ar fi Liviu Dragnea, Remus Pricopie, Mona Pivniceru) în timp ce alte scoruri reputaționale au fost mai ridicate, peste 50 (Titus Corlățean, Rovana Plumb, Daniel Chițoiu, Eugen Nicolăescu, Daniel Constantin).

În schimb, o serie de miniștri au început mandatul cu o reputație controversată: Dan Șova, Mihnea Costoiu, Liviu Voinea, Relu Fenechiu, Daniel Barbu, Gabriel Oprea, Eugen Teodorovici (grafic 14), în principal datorită unor suspiciuni care planau în dezbaterile publice.

Grafic 14. Scoruri reputaționale în mediul online ale miniștrilor cu reputație controversată



Problemele reputaționale în aceste cazuri provin fie din suspectarea pentru fapte de corupție, fie din lipsa unor competențe, fie dintr-un trecut politic controversat. Pentru unele din aceste cazuri,

acțiunile în justiție în derulare au dus la declanșarea ulterioară a unei crize reputaționale.

Din păcate, actorii instituționali români, în marea majoritate, nu au înțeles încă necesitatea de a dialoga cu publicurile și șansa pe care o oferă *social media* pentru a afirma poziția și versiunea proprie în problemele controversate. Dialogul reprezintă nu numai o posibilitate de exprimare a poziției publice, ci și de stabilire a unei relații cu segmente de publicuri, care poate funcționa ca un suport ulterior.

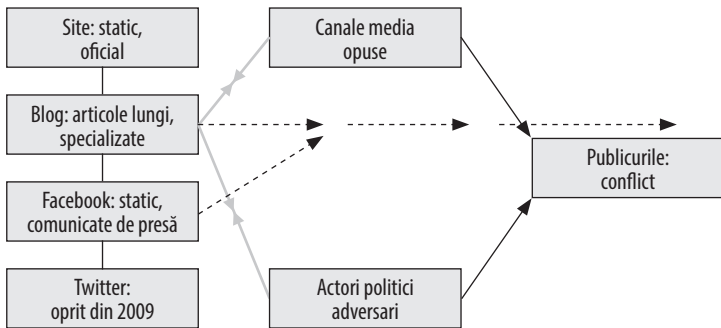
- În cazul unui proiect de managementul reputației, identificați schimbările intervenite în funcțiile și audiența canalelor de comunicare *social media*, ca urmare a implementării proiectului.

Schemele (fig. 4 și fig. 5) reprezintă evoluția canalelor de comunicare în cazul implementării unui program de managementul reputației pentru un actor instituțional. Programul a durat șase luni și a avut între obiective creșterea eficienței comunicării în *social media*, creșterea nivelului de angajament al utilizatorilor și poziționarea în comunicarea cu segmentele de public țintă cele mai potrivite.

La începutul proiectului, s-a constatat că, deși existente, canalele de comunicare în *social media* erau foarte puțin utile, pentru că atât designul cât și funcțiile nu erau adecvate mediului de comunicare respectiv (fig. 4). În special, aceste canale erau rămase în urmă în raport cu cerințele de interactivitate, în creștere în mediul online românesc în perioada lansării proiectului). Astfel, siteul era relativ static, oficial, iar blogul conținea articole lungi și cu termeni excesiv de specializați (foarte puțin atrăgător pentru audiențe). Pagina de Facebook era concepută tot în stilul unui site, încărcată

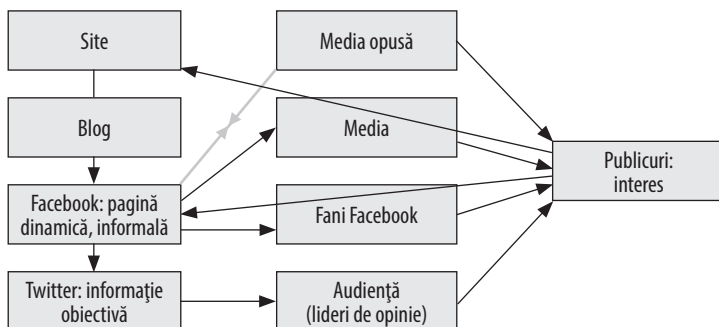
cu numeroase pluginuri atipice pentru rețea, iar din punct de vedere al conținutului, era extrem de rigidă. Contul de Twitter era oprit din 2009, în ideea că această rețea trebuia folosită doar în comunicarea electorală (presupunere greșită).

Fig. 4. Canalele social media la inițierea programului de management al reputației



După implementarea programului de management al reputației, care a durat șase luni, atât rolul canalelor cât și funcția relativă în cadrul sistemului de comunicare pentru actorul instituțional s-au schimbat foarte mult. Centrul de greutate al sistemului de comunicare a fost modificat prin accentul pe rețele sociale online (Facebook, în primul rând, și Twitter, în al doilea rând) ca și spre cultivarea unui segment de audiență cu nivel de instruire mai ridicat și mai tânăr ca vârstă. Aceste segmente de audiență au funcționat ca multiplicatori care au atras și alte segmente de public, din afara rețelelor sociale online. De asemenea, tonul conflictual, atât de caracteristic în mediul politic românesc, a fost redus și limitat, astfel încât să nu reprezinte un element de îndepărtare a publicurilor.

Fig. 5. Canalele social media după implementarea programului de management al reputației



Teme pentru aplicații

- Identificați o criză reputațională în mediul online în cazul unui actor public, criză petrecută în ultimii trei ani, încadrați-o în clasificări și calculați indicatorii.
- Observând evoluția unei crize reputaționale în mediul online în cazul unei companii pe o perioadă de 2-3 luni, comentați modul în care este gestionată și oportunitatea măsurilor luate de companie.
- Folosind instrumentele de căutare Google pentru a izola profilul reputațional în momente diferite, calculați diferența de scor reputațional pentru cazul unei companii sau actor public, pe o perioadă de 6 luni.
- În cazul unei crize cronice care afectează reputația unei companii în mediul online, calculați indicatorii specifici (întinderea, ierarhizarea și intensitatea medie a comentariilor negative).
- Analizați cazul unei crize reputaționale care a apărut în mediul online și s-a extins în mediul real. Care au fost reacțiile actorului public/companiei care a fost afectat(ă), și cât au fost de oportune?

- Calculați și analizați indicatorii în cazul unui profil reputațional la 4-5 ani după ce a avut loc o criză de comunicare majoră. Se mai constată efectele acelei crize? Argumentați răspunsul.

Bibliografie generală

Abric, J.-C. (1996). Reprezentările sociale: aspecte teoretice, în coord. Adrian Neculau – *Reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 1996, 107-122.

Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation*, Free Press: New York.

approaches and typologies. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 159-177.

Balmer, J.M.T. & Gray, E.R. (1999). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage, *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), 171-176.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99 –120.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies: a Theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York: Sunny Press

Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, J. (2010). New frontiers of the reputation – Performance relationship: Insights from multiple theories. *Journal of Management*, 36(3), 620-632.

Blanchard, O. (2011), *Social media ROI. Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*, Boston: Pearson Education Inc.

Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2008). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317-319.

Bowen, S. (2005). A practical model of ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3).

Bowen, S. (2006). Autonomy in communication: Inclusion in strategic management and ethical decision-making, a comparative case analysis, *Journal of Communication Management*, 10 (4), 330 – 352.

Boyd, B. K., Bergh, D. D. & Ketchen, D. J. Jr. (2010). Reconsidering the reputation–performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.

Bortree, D. & Waters. R. (2008). Toward the theory of relationship management: an examination of quality and conflict in organizational relationships. *Proceedings of the 11th IPRRC conference*, pp. 18-33, retrieved at http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC_11_Proceedings_4.pdf

Brinkmann, J. (2002). Business and marketing ethics as professional ethics. Concepts, Approaches and Typologies. *Journal of Business Ethics*, 41, 159-177.

Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3, 240-252.

Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 316.

Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C.L.(eds.) (2011). *Corporate Reputation - Managing Opportunities and Threats*, Burlington, Vermont: Ashgate Publishing

Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: how Fortune 500 company Web sites assist journalists in News gathering, *Public Relations Review* 29 (1), 29-41.

Carroll, C. E. (2009). The relationship between firms' media favourability and public esteem. *Public Relations Journal*, 4(4), 1-32.

Carroll, C. E. (2011). The Role of the News Media in Corporate Reputation Management, in Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (eds) (2011). *Corporate Reputation - Managing Opportunities and Threats*, Burlington, Vermont: Ashgate Publishing, 217-245.

Chiciudean, I. & Țoneș, V. (2010). *Gestionarea crizelor de imagine*, București: Editura Comunicare.ro

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7 (2), 91-109.

Cismaru, D. M. (2012). A model for assessing the online reputation of public actors, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, vol. 14, no. 3 (27).

Cismaru, D. M. (2012). Reputation management in online social networks for governmental actors: opportunities and threats, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, vol. 14, no. 1 (25).

Cismaru, D. M. (2012). *Social media și managementul reputației*, București: Editura Tritonic

Cismaru, D.M. (2013). Measuring the crisis effects on the online reputation of public actors, lucrare susținută la conferința *Barcelona Meeting 2013 – PR Network and Society*, Barcelona, iulie 2013.

Coman, C. (2001). *Relațiile publice-principii și strategii*, București: Polirom

Coman, C. (2009). *Comunicarea de criză – tehnici și strategii*, Iași: Polirom

Coombs, T. W. & Holladay, S. (2012). The Crowd» or the «The Brand»: The Role of Public Relations in a Social Media World, paper presented at *Barcelona Meeting 2012, PR Network and Society*, July 2012.

Cravens, K. S. & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49 (4), 293–302.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2010). *Relații publice eficiente*, București: Comunicare.ro

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, London: Routledge

Deephouse, D. L. (1997). How do reputations affect corporate performance? The effect of financial and media reputations on performance, *Corporate Reputation Review*, 1, 68—72 .

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, vol. 26, 1091-1112.

Defren, T. (2010) Tweeting under false circumstances: social media ethical dilemmas <http://www.pr-squared.com/index.php/2010/01/tweeting-under-false-circumstances-social-media-ethical-dilemmas>

Delahaye Paine, K. (2011). *Measure What Matters. Online Tools for Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships*, New Jersey: John Wiley & Sons

D'Humieres, P. (1993). *Management de la communication d'entreprise*, Paris: Eyrolles

Dimov, D., Shepherd, D. A. & Sutcliffe, K. M. (2007). Requisite expertise, firm reputation, and status in venture capital investment allocation decisions. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 481-502.

Einhorn, L. J. (1981). The ghosts unmasked: A review of literature on speechwriting.

ethics of ghostwriting. *Journal of Business Ethics*, 15(7), 711-720. Retrieved at <http://www.springerlink.com/content/k80j757884ww3180/>

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: Amacom

Fischer, E. & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 53-75.

Fleet, D. (2009, February 24). Why ghost blogging is wrong [Web log message]. Retrieved from <http://davefleet.com/2009/02/ghost-blogging-wrong/>

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Gallicano, T. D. , Brett, K. & Hopp, T. (2012). Is Ghost Blogging Like Speechwriting? A Survey of Practitioners About the Ethics of Ghost Blogging, paper presented to the *International Public Relations Research Conference 2012*, University of Miami.

Gilpin, D. (2010). Organizational image construction in a fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265-287.

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. 31 (5), 695-702.

Grunig, J. E. (2008). *Excellence in public relations and management*, Routledge: New York

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication, *Excellence in public relations and communication management*, 285-325.

Grunig, J.E., Grunig, L.A.& Dozier, D. M. (2006). „The Excellence Theory”, în Botan, C.H., Hazelton, V. (eds.), *Public Relations Theory II*, Routledge: New York

Guido, B. & van Riel, C. B. M. (2004). Corporate Associations in the academic literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7 (2).

Halic, B. A. & Chiciudean, I. (2004). *Analiza imaginii organizațiilor*, București: Comunicare.ro.

Harquail, C. V. (2011). „Re-creating reputation through authentic interaction: using social media to connect with individual stakeholders”, în Burke, R.J.; Martin, G.; Cooper, C.L.(eds.) (2011). *Corporate Reputation - Managing Opportunities and Threats*, Burlington, Vermont: Ashgate Publishing, 245-267.

Hatch, M. J.& Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365.

Hendrix, J. (1995). *Public Relations Cases*, Belmont: Wadsworth Publishing Company

Huang, Y.-h. (2001). OPRA: A Cross-Cultural, Multiple-Item Scale for Measuring Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.

Hung, C. F. (2005). Exploring Types of Organization-Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-426.

Iacob, D., Cismaru, D. M. & Pricopie, R. (2011). *Relațiile publice – coeziune și eficiență prin comunicare*, București: Comunicare.ro

Kramer, R. M., (editor) (2006). *Organizational trust*, New York: Oxford University Press

Lange, D., Lee P. M. & Dai Y. (2011). Organizational reputation: a review, *Journal of Management*, vol. 37 (1), 153-183.

Lazarsfeld, P., Berelson, B. & Gaudet, H. (2004). *Mecanismul votului. Cum se decid alegătorii într-o campanie electorală*, București: Editura Comunicare.ro

LeBlanc, G. & Nguyen, N. (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. *Corporate Communications*, 1(2).

Ledingham, J. A. & Bruning S. D. (Eds.) (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Libaert, T. (2009). *Planul de comunicare – cum să-ți organizezi și să-ți definești strategia de comunicare*, Iași: Editura Polirom

Macnamara, J. R. (2003). Return on Investment (ROI) of Public Relations and Corporate Communication. Lucrare de cercetare accesibilă la <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>

Madden, M. & Smith, A. (2010). Reputation management and social media, Washington DC: Pew Internet and American Life Project. Research report, retrieved at http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Reputation_Management.pdf

Marconi, J. (2007). *Ghid practic de relații publice*, Iași: Editura Polirom

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Shoorman, F.D. (2006). “An integrative model od organizational trust”, in Kramer, R.M., (editor), 2006, *Organizational trust*, New York: Oxford University Press, 82-111.

McQuail, D. & Windahl, S. (2004). *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, București: Comunicare.ro

Meyerson, D., Weick K. E. & Kramer, R. M. (2006). “Swift trust and temporary groups” in Kramer, R. M., (editor), 2006, *Organizational trust*, New York: Oxford University Press, 415-445.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari Strategy: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press: New York

Moscovici, S. (1997). „Fenomenul reprezentărilor sociale”, în Adrian Neculau (coord.), *Reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 15-72.

Noelle-Neumann, E. (2004). *Spirala tăcerii. Opinia publică – învelișul nostru social*, București: Comunicare.ro

Noelle-Neumann, E. (1989). *La spirale du silence*, în D. Wolton et al., *Hermes IV, Le nouvel espace public*, Paris, CNRS, 181-188.

Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2007). *Arată-mi banii! Cum se determină randamentul investițiilor în oameni, proiecte și programe*. Meteor Press: București.

Plowman, K. D. (2005). Conflict, strategic management, and public relations. *Public Relations Review*, 31(1), 131-138.

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. & Gardberg, N. A. (2011), RepTrak TM Pulse: Conceptualizing and Validating a Short Form Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, vol. 14 (1).

Rhee, M. & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.

Rhee, M. & Valdez, M. E. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential Implications for reputation repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.

Roberts, P. & Dowling, G. (2002), Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 1077-1093.

Severin, W. J. & Tankard, J. W. (2004). *Perspective asupra comunicării de masă*, Iași: Polirom

Stancu, V., Stoica, M. & Stoica A. (1998). *Relații publice - succes și credibilitate*, București: Concept Publishing

Subveri, A. (2010). Is it right to ghostwrite? *Tactics*, PRSA, p. 6.

Sweetser, K. D. & Lariscy, R. W. (2008). Candidates make good friends: An analysis of candidates' uses of Facebook. *International Journal of Strategic Communication*, 2(3), 175-198.

Terilli, S. A. & Arnorsdottir, L. I. (2008). The CEO as celebrity blogger: Is there a ghost or ghostwriter in the machine? *Public Relations Journal* 2(4), 1-21.

Tilley, E. (2005). *The ethics pyramid: making ethics unavoidable in*

the public relations, Journal of Mass Media Ethics, 20 (3). Doi: 10.1207/s15327728jmme2004_6

Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41 (4), 393-414.

Wilcox, D. I., Ault, P. H. & Agee, W. K. (1992). *Public Relations Strategy and Tactics*, New York: Harper Collins

Wilcox, D. I., Cameron, G. T., Ault, P. H. & Agee, W. K. (2009). *Relații publice – strategii și tactici*, București: Curtea Veche

Winograd, M. & Hais, M. D. (2009). *Millennial makeover: MySpace, YouTube, & the future of American politics*. Piscataway, NJ: Rutgers University Press.

Wright, D. & Hinson, M. D. (2010) An Analysis of New Communications Media Use in Public Relations: Results of a Five-Year Trend Study, *Public Relations Journal*, 4(2).

Young, P. & Cook, T. (2007, April 30). *Antiastrorurfing*. Retrieved from <http://www.thenewpr.com/wiki/pmwiki.php?pagename=AntiAstroturfing.HomePage>

