



**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**  
**Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației,**  
**Sociologie și Asistență Socială**  
**Departamentul Psihologie**

**Viorica ȘAITAN**  
**Natalia TOMA**  
**Dorina VASILACHE**

**CULTURA COMUNICĂRII**  
**INTERPERSONALE ȘI ORGANIZAȚIONALE**

***SUPORT DE CURS***

*Aprobat de*  
*Consiliul Calității al USM*

Chișinău – 2023  
CEP USM

CZU 316.77(075.8)

Ș 15

*Recomandat de Departamentul Psihologie  
și de Consiliul Facultății de Psihologie și Științe ale Educației,  
Sociologie și Asistență Socială*

**Autori:**

*Viorica ȘAITAN, dr., lector univ. (coordonator)*

*Natalia TOMA, dr., conf. univ.*

*Dorina VASILACHE, asistent univ.*

**Recenzenți:**

*Oxana PALADI, dr., conf. univ.*

*Olesea FRUNZE, dr., conf. univ.*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**Șaitan, Viorica.**

Cultura comunicării interpersonale și organizaționale : Suport de curs / Viorica Șaitan, Natalia Toma, Dorina Vasilache ; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Departamentul Psihologie. – Chișinău : CEP USM, 2023. – 174 p. : tab.

Bibliogr.: p. 167-169 (42 tit.) – 50 ex.

ISBN 978-9975-62-528-9.

316.77(075.8)

Ș 15

© V. Șaitan, N. Toma,

D. Vasilache, 2023

© USM, 2023

ISBN 978-9975-62-528-9

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	5
<b>1. NOTE INTRODUCATIVE ÎN CULTURA COMUNICĂRII</b> ( <i>Natalia TOMA</i> ).....	9
<b>2. TIPURILE COMUNICĂRII INTERPERSONALE. COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NONVERBALĂ</b> ( <i>Viorica ȘAITAN</i> ) .....	18
<b>3. COMUNICAREA INTRAPERSONALĂ. FORMAREA IMAGINII DE SINE</b> ( <i>Viorica ȘAITAN</i> ).....	33
<b>4. BARIERE ÎN COMUNICARE ȘI ASPECTE PRIVIND EFICIENȚA COMUNICĂRII</b> ( <i>Viorica ȘAITAN</i> ) .....	42
<b>5. MODALITĂȚI DE PREZENTARE ȘI AUTOPREZENTARE</b> ( <i>Natalia TOMA</i> ).....	54
<b>6. INTERVIUL DE ANGAJARE ȘI ELABORAREA UNUI CV</b> ( <i>Natalia TOMA</i> ) .....	67
<b>7. COMUNICAREA ASERTIVĂ ȘI ASCULTAREA ACTIVĂ</b> ( <i>Dorina VASILACHE</i> ) .....	83
<b>8. COMUNICAREA CA PROCES DE INFLUENȚĂ</b> ( <i>Dorina VASILACHE, Viorica ȘAITAN</i> ).....	96
<b>9. COMUNICAREA MANAGERIALĂ</b> ( <i>Viorica ȘAITAN</i> ) .....	112

<b>10. COMUNICAREA ÎN PROCESUL NEGOCIERII</b> <i>(Viorica ȘAITAN)</i> .....	126
<b>11. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR PRIN COMUNICARE</b> <i>(Dorina VASILACHE)</i> .....	138
<b>12. COMUNICAREA INTERPERSONALĂ. RELAȚIILE PRIMARE ȘI FAMILIA. IUBIREA ȘI RELAȚIILE INTIME</b> <i>(Dorina VASILACHE)</i> .....	151
<b>RECOMANDĂRI METODICE PENTRU LUCRUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI</b> .....	162
<b>TEMATICI PENTRU DISCUȚII, REFERATE, PROIECTE DE CERCETARE</b> .....	166
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	167
<b>ANEXĂ</b> .....	170

## INTRODUCERE

Cursul *Cultura comunicării interpersonale și organizaționale* este un curs teoretic, dar cu numeroase aplicații practice, care abordează fenomenul comunicării, în general, și pe cele ale comunicării interpersonale și organizaționale, în particular, din multiple perspective: socială, culturală, psihologică. Cursul reprezintă o oportunitate pentru studenții de la diferite specialități de a cunoaște diverse aspecte teoretice referitor la procesul și fenomenul comunicării, ceea ce va contribui la dezvoltarea abilităților și a competențelor de comunicare eficientă. Integrarea cunoștințelor dobândite la curs cu cele din seminar și din studiul individual duc la formarea unui sistem conceptual care să permită a aborda disciplinele de specialitate. Acest curs este unul interuniversitar la alegere, opțional, destinat studenților la ciclul I, licență, de la diverse facultăți: Științe Economice; Drept; Litere; Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative etc., cu un număr de 120 de ore (30 de ore curs teoretic, 30 de ore seminare și 60 de ore studiu individual), ce constituie patru credite. Este axat preponderent pe formarea și adaptarea unui complex comunicațional eficient în diverse tipuri de relații sociale.

În urma studierii cursului de *Cultura comunicării interpersonale și organizaționale*, studenții vor fi capabili să realizeze următoarele *finalități*: să identifice și să analizeze tipurile de comunicare; să argumenteze importanța comunicării verbale și nonverbale în relațiile interumane; să identifice și să analizeze factorii ce influențează comunicarea intrapersonală; să analizeze factorii care contribuie la formarea imaginii de sine; să analizeze și să identifice barierele de comunicare în diferite situații conflictuale; să conștientizeze propriile bariere de comunicare; să formuleze modalitățile de depășire a barierei de comunicare; să argumenteze importanța comunicării

asertive în relațiile interpersonale și formularea mesajelor asertive; să analizeze formele de comunicare managerială, să determine importanța comunicării suportive în motivarea personalului; să identifice elementele care pot duce la apariția sau intensificarea conflictelor și dezvoltarea abilităților de rezolvare eficientă, constructivă a conflictelor; să analizeze comportamentul oamenilor în procesul de negociere etc.

În consecință, la finalizarea studierii cursului, studenții vor poseda următoarele *competențe*: utilizarea eficientă a resurselor de comunicare în diverse contexte profesionale și cotidiene; gestionarea dezvoltării și formării profesionale continue pentru asigurarea calității activității profesionale; identificarea și gestionarea informațiilor adecvate și relevante în vederea dezvoltării activității de specialitate; elaborarea și coordonarea proiectelor prin utilizarea eficientă și calitativă a resurselor organizaționale.

Suportul de curs este alcătuit din 12 compartimente care corespund unităților de conținut din curriculumul pentru disciplina „Cultura comunicării interpersonale și organizaționale”. Primele trei compartimente ale cursului sunt prezentate, discutate și analizate definițiile comunicării, în general, și ale celei interpersonale, în particular, conceptele și elementele fundamentale ale acestui tip de interacțiune, cât și câteva modele ale comunicării interpersonale. Este analizată interferența dintre comunicare și cunoașterea de sine; cum se formează imaginea de sine și condițiile, factorii de formare, dezvoltare a imaginii de sine. Un aspect important care este abordat și analizat vizează comunicarea verbală, nonverbală și paraverbală, fiind prezente și extrem de importante în toate tipurile de interacțiuni interumane.

Datorită complexității fenomenului de comunicare și dificultăților ce apar în cadrul interacțiunilor comunicative, voluntar/involuntar, conștient/inconștient, intenționat/neintenționat, în capitolul 4 sunt analizate barierele de comunicare după diferite

criterii. Este un compartiment în care se acordă atenție și spre recomandările referitor la evitarea acestora și la eficientizarea comunicării.

Compartimentul 5 și 6 vizează modalitățile de prezentare și autoprezentare, în care sunt explicate și analizate etapele pentru elaborarea unei prezentări publice și pașii pe care o persoană trebuie să îi urmeze în procesul de autoprezentare. Este analizat, de asemenea, conținutul CV-ului și a scrisorii de intenție, pașii de elaborare a acestora, care îi vor ajuta pe cursanți să se pregătească și să poată participa cu succes la un interviu pentru ocuparea unui loc de muncă.

În compartimentul 7 este analizat elementul necesar și indispensabil în cadrul procesului de comunicare și fără de care comunicarea ar fi absolut ineficientă – *Ascultarea activă*. Un alt aspect important într-o comunicare îi revine comunicării asertive. În acest context, este analizat detaliat rolul și importanța comunicării asertive; componentele asertivității. Cu ajutorul modelului APA, sunt aduse explicații referitor la formularea corectă a mesajelor asertive, care cu siguranță vor eficientiza comunicarea interpersonală.

În compartimentul 8, *Comunicarea ca proces de influență*, sunt analizate tipurile de influență exercitate prin intermediul comunicării. Sunt explicate și analizate diverse tehnici de influență, comunicarea persuasivă, tactica argumentării, minciuna, înșelarea etc.

În următorul compartiment, *Comunicarea managerială*, sunt analizate tipurile de comunicare în cadrul organizației ce vizează relațiile manager-subaltern, subaltern-subaltern etc.; canalele și rețelele de comunicare. Sunt aduse informații, referitor la barierele comunicării organizaționale și referitor la regulile pentru optimizarea comunicării organizaționale la nivel ierarhic.

Un alt aspect important, care este reprezentat în compartimentul 10, este *Comunicarea în procesul negocierii*, fiind analizate tipurile de negocieri, etapele procesului de negociere și strategiile folosite în

procesul negocierii. Importante sunt și abilitățile de comunicare pentru desfășurarea eficientă a negocierii.

În compartimentul 11, *Managementul conflictelor prin comunicare*, este clar argumentat rolul comunicării într-un conflict, tipurile acestuia. Sunt analizate modalitățile de rezolvare a conflictului, ceea ce duce la o comunicare eficientă și productivă.

Un compartiment, deseori solicitat de studenți, este *Comunicarea interpersonală. Relațiile primare și familia. Iubirea și relațiile intime*. În acest compartiment, am analizat specificul cognitiv și emoțional al comunicării în cuplu, rolul granițelor și importanța acestora în relația de cuplu. Informația suportivă oferă și tehnici pentru comunicarea și ascultarea eficientă în relația de cuplu.

În prezentul suport informativ, am prezentat și analizat, pe lângă aspectul teoretic, și implicații aplicative, exemplificări, care să trezească interesul, curiozitatea din partea studenților. Studiind acest curs studenții, pe lângă informarea lor teoretică vizavi de toate aspectele comunicării reflectate, își vor dezvolta și optimiza competențele lor de comunicare interpersonală. În predarea disciplinei se va insista, în mod special, nu atât pe cunoașterea informației, cât pe înțelegerea, aplicarea și integrarea acesteia.



# 1. NOTE INTRODUCTIVE ÎN CULTURA COMUNICĂRII

## Unități de conținut:

- 1.1. Noțiuni generale. Definiții ale comunicării
- 1.2. Structura procesului comunicațional
- 1.3. Funcțiile comunicării

## Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să analizați diverse accepțiuni ale conceptului de comunicare;
- să descrieți structura procesului comunicațional;
- să comparați diverse modele ale comunicării;
- să identificați principalele funcții ale comunicării.

**Concepte-cheie:** *comunicare, proces comunicațional, emițător, receptor, codificare.*

## 1.1. Noțiuni generale. Definiții ale comunicării

Omul este o ființă socială care comunică și are nevoie permanentă de comunicare, iar mediul în care trăiește este unul al comunicării, existența umană fiind indisolubil legată de acest proces.

*Comunicarea*, în accepțiunea obișnuită, este modul fundamental de interacțiune psihosocială a indivizilor umani, prin care se realizează transmiterea de informații și se obțin modificări de comportament individual sau de grup. Concepută astfel, *comunicarea* reprezintă suma de acte sociale prin care indivizi sau grupuri de oameni interacționează, stabilindu-se, în final, un oarecare echilibru între informațiile transmise și primite de fiecare, fenomen care nu se întâmplă în mod obișnuit, fiindcă, de obicei, în actele de interacțiune partenerii nu acționează în mod egal, unul fiind preponderent emanator și celălalt preponderent receptor și, în plus, nu se realizează nicio aducere la același nivel a celor

doi parteneri, între ei rămânând și elemente specifice fiecăruia, dar și diferențe în deținerea aceluiași tip de cunoștințe.

*Comunicarea* este un proces universal, deoarece toate formele materiei vii comunică între ele. Științele proceselor de comunicare și-au concentrat atenția asupra a două forme majore de comunicare: *comunicarea în lumea animală* și *comunicarea umană*. Vorbim despre comunicarea animală, pentru că multe dintre schimburile de semnale sonore sau gestuale observate la insecte, păsări sau maimuțe sunt considerate, de către specialiști, drept *forme de comunicare*. De exemplu, un tip clasic de comunicare în lumea animală este dansul albinelor. Acest dans se produce de fiecare dată când o albină găsește o sursă de nectar; ea se întoarce să verse prima cantitate înghițită, dar, înainte de a pleca pentru noi provizii, ea anunță și celorlalte albine descoperirea noii surse. Pentru a le transmite informația, ea zboară în cercuri mici, mai întâi în direcția acelor de ceasornic, apoi invers, timp de 1-2 minute, timp în care celelalte albine o ating cu antenele. Acest dans ritual, care presupune transmiterea unei informații esențiale pentru existența stupului, reprezintă *o formă de comunicare primară*.

Prin urmare, *comunicarea* se caracterizează printr-un sistem de semne și printr-o relație de schimb între două ființe care împărtășesc un cod comun. Ivan Evseev opina în acest sens: „Omul contemporan, ca și cel al culturilor tradiționale, indiferent de statutul său social sau gradul pregătirii profesionale, este posesorul mai multor tipuri de semne. Orice membru al unei colectivități culturale trebuie să posede mai multe limbaje, coduri sau sisteme de comunicare, cu ajutorul cărora să poată comunica cu semenii săi. În viața de toate zilele, limbajul articulat, cel mai important mijloc de comunicare, este mereu însoțit, iar uneori înlocuit de așa-zisele mijloace neverbale: gesturi, mimică, poziții corporale, reacții involuntare etc.

*Câteva definiții ale comunicării:*

1. Comunicarea este un proces în care oamenii își împărtășesc informații, idei și sentimente (S. Hyles și R. Weaver).

2. Comunicarea este procesul prin care o parte (numită emițător) transmite informații (un mesaj) altei părți (numită receptor) (R. Baron).
3. Comunicarea reprezintă un proces de viață esențial, prin care animalele și oamenii generează, obțin, transformă și folosesc informația pentru a-și duce la bun sfârșit activitățile sau viața (D.R. Brent).

Indiferent de definițiile avansate, important de reținut este că acest amplu demers care este comunicarea, a fost percepută și este tratată ca element fundamental al existenței umane. Elemente concrete de teoria comunicării apar la Platon și Aristotel, care au instituționalizat comunicarea ca disciplină de studiu în Lyceum și în Academia Greacă.

## **1.2. Structura procesului comunicațional**

Procesul de comunicare este schimbul de informație între doi sau mai mulți oameni. Cea mai simplă schemă a structurii procesului de comunicare a fost propusă în anul 1934 de Karl Buhler:

- 1) *Emițătorul* este persoana care generează ideea sau care acumulează informația și o transmite.
- 2) *Mesajul* este informația propriu-zisă, codificată cu ajutorul semnelor, simbolurilor.
- 3) *Receptorul* este persoana care recepționează.

Indiferent de forma, pe care o îmbracă, orice proces de comunicare posedă câteva elemente caracteristice:

- existența a cel puțin doi parteneri (emițător și receptor între care se stabilește o anumită relație);
- capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un cod anume, cunoscut de ambii parteneri;
- existența unui canal de transmitere a mesajului.

Acestea sunt elementele procesului de comunicare, care ia naștere ca urmare a relației de interdependență ce există între elementele structurale enumerate mai sus.

Alte elemente componente ale procesului de comunicare sunt: feedbackul, canalele de comunicare, mediul comunicării, barierele comunicaționale:

**Feedbackul** este un mesaj specific prin care emitentul primește de la destinatar un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat.

**Canalele de comunicare** reprezintă „căile” urmate de mesaje. Există două tipuri de canale de comunicare:

- canale formale, prestabilitate, cum ar fi sistemul canalelor ierarhice dintr-o organizație;
- canale neformale, stabilite pe relații de prietenie, preferințe, interes profesional.

Canalele de comunicare au un suport tehnic reprezentat de toate mijloacele tehnice (telefon, fax, calculator, telex, mijloace audio-video).

### **1.3. Funcțiile comunicării**

**Funcțiile comunicării** constau în stabilirea unei **relații între o anumită formă lingvistică și situația** în care aceasta este utilizată. Comunicarea organizează enunțul în forme diferite, ceea ce duce la existența unor tipuri diferite de mesaje, care presupun mai multe funcții ale limbajului. Chiar dacă un mesaj nu are o singură funcție, una dintre ele predomină și îi asigură acestuia o structură verbală specifică.

**Funcția emotivă** (expresivă, interjecțională) – axată asupra **emițătorului**:

- reprezintă capacitatea emițătorului de a personaliza discursul, de a se exprima clar, logic, nuanțat, dar și capacitatea mesajului de a

- semnala, dincolo de intențiile și voința emițătorului, date despre personalitatea acestuia;
- prin bogăția și diversitatea vocabularului, prin tonul și ritmul vorbirii, prin corectitudinea enunțurilor se dezvoltă informații despre gradul de instruire, mediul social, informația culturală, atitudinea etc.;
  - potrivit lui Tudor Vianu în capitolul „Dubla intenție a limbajului”, limbajul are o dublă intenționalitate: „cine vorbește o face pentru a-și împărtăși gândurile, sentimentele și reprezentările, dorințele sau hotărârile”, dar și pentru a comunica;
  - evidențiază stările afective sau reacțiile sufletești ale emițătorului la contactul cu o anumită realitate;
  - trădează starea afectivă, sentimentele, valorile morale, capacitățile cognitive și cultura emițătorului;
  - se poate afirma că funcția expresivă este prezentă în aproape toate mesajele, deoarece însăși alegerea pentru mesaje a unei formule de construcție dintre cele mai simple, mai „reci”, este tot un semn al unei anumite atitudini a vorbitorului față de conținutul mesajului;
  - anumite particularități de ritm, debit verbal în emisia mesajului, de mimică și gesturi care însoțesc anumite secvențe, variațiile de intonație etc. demonstrează că, deși limba este asemănătoare cu un cod, în realitate ea presupune mai multe coduri;
  - în general, mărcile lingvistice ale subiectivității emițătorului sunt și mărci ale acestei funcții;
  - statutul pur emotiv al limbajului este constituit din interjecții; dincolo de emoția pură, limba posedă însă și alte caracteristici formale, menite să marcheze participarea afectivă a vorbitorului la enunț (persoana a II-a pronume și verb, intonația interogativ-exclamativă, lungirea emfatică a sunetelor etc.);
  - o certă funcție stilistică o îndeplinesc arhaismele, regionalismele și expresiile populare înzestrate cu poeticitate;
  - *la nivel fonetic*: accentul, intonația, pauza afectivă, prelungirile emfatice de sunete;

- *la nivel sintactic*: antepunerea adjectivelor cu funcție în epitelizare, inversiunile și dislocările sintactice;
- *la nivel lexico-semantic*: valoarea stilistică a termenilor colocviali și argotici;
- *funcția stilistică* a unor derivate lexicale (diminutive, augmentative); verbe ale subiectivității, precum: *a iubi, a uri, a dori, a spera*; de percepție: *a simți, a se părea, a vedea*; verbe sugestiv-imaginative: *a visa, a-si închipui, a imagina*;
- *la nivel gramatical*: substantivul (forme de plural cu valoare hiperbolică sau cu înțelesuri depreciative; forme de feminin cu sensuri ironice sau peiorative); forme de vocativ cu valențe afective, adjectivul (superlativ), verbul și modurile verbale (modul optativ), ca expresie a atitudinii emițătorului față de acțiunile ori stările exprimate.

**Funcția referențială** (denotativă, cognitivă) – axată pe **referent**:

- vizează contextul/referentul comunicării și reprezintă capacitatea enunțurilor de a transmite informații prin apelul la un cod cunoscut interlocutorilor;
- exprimă ansamblul factorilor, care dincolo de sensurile enunțurilor, afectează, modelează semnificația acestora (situația de comunicare – locul, momentul, relația de comunicare dintre cei doi);
- fixează un suport obiectual al comunicării ex.: *George este un copil bine-crescut*;
- mărcile ei: formulele de salut și de adresare care ne pot indica relația dintre emițător și receptor, statutul acestora, diverse adverbe de loc, de timp, pronume care ne indică persoanele implicate în dialog.

**Funcția poetică** (estetică, literară) – axată asupra **mesajului**:

- presupune modul în care este concentrat mesajul poetic de la emițător spre receptor și constituie funcție esențială a artei verbale;
- măsoară originalitatea mesajului, unicitatea acestuia, gradul său de expresivitate;
- nu este caracteristică doar limbajului poetic, ci limbajului artistic, în general; astfel, poate apărea în stilul publicistic sau colocvial, cum

ar fi construcțiile paremiologice (proverbe, zicători), iar mărcile ei sunt în general figurile de stil (tropii, cu precădere), de ex.: „*Cu galben și cu roșu își coase codrul ea*” (I.Pillat – *În vie*); „*Banul e ochiul dracului*”;

- se știe că, spre deosebire de limbajul științific, pentru care ceea ce contează cu precădere este despre ce se vorbește, limbajul poetic însă pune accentul pe cum se spune. Dacă cel dintâi privilegiază semnificatul, cel de-al doilea privilegiază semnificantul. În spatele cuvintelor dintr-un text științific se văd înțelesurile pe care ele ni le dezvăluie, pe când cuvintele unui poem sunt, în mare măsură, opace, ele reținând atenția cititorului asupra aspectului lor concret, ceea ce face ca orice încercare de a le înlocui cu sinonime să distrugă poeticitatea textului;
- ea nu apare singură: în poezia epică, unde se întrebuițează formulări la persoana a III-a, apare și funcția reverențială; în poezia lirică, în care enunțurile sunt la persoana I, apare și funcția emotivă, iar în poezia lirică-adversativă, cu valori retorice, formulate la persoana a doua (oda, epistola, satira) apare și funcția conativă.

***Funcția metalingvistică*** – axată asupra **codului**:

- apare când există intenția de a se atrage atenția asupra codului utilizat: folosirea explicațiilor, definițiilor, precizărilor sensului dat cuvintelor, a gesturilor, a tonului, a perifrazelor explicative (explicații de genul *glumesc, desigur*) care au în vedere înțelegerea corectă și completă a mesajului;
- permite limbii să-și definească propriile elemente, de ex.: „*Substantivul strigătura este derivat de la verbul a striga*”;
- presupune intervenții prin care se verifică folosirea și înțelegerea cuvintelor, a sensului lor, a implicațiilor colaterale ale semnelor din cod;
- are în vedere codul în care se exprimă interlocutorii, modul în care funcționarea nivelurilor limbii (morfologic, sintactic, lexico-semantic etc.) favorizează și facilitează comunicarea;

- expresia cea mai clară a funcției metalingvistice este însăși metalingvistica, limbajul gramaticii, propozițiile acestei discipline științifice. Dar funcția metalingvistică este prezentă în mod curent în conversația obișnuită ca un mijloc de control privitor la folosirea aceleiași cod lingvistic din partea conlocutorilor. Însușirea limbii materne, a unei limbi străine sunt procese în care se stabilește, pentru cei aflați în situație, dicționarul și gramatica codului limbii, regulile de codificare și de decodificare.

***Funcția fatică*** (internațională) – axată asupra **canalului:**

- are în vedere caracteristicile mijlocului de comunicare și controlul bunei funcționări a acestuia, urmărind stabilirea și menținerea contactului dintre emițător și receptor;
- este expresia relației dintre mesaj și contactul lingvistic, reprezentând un mijloc de stabilire a relației de comunicare, de control, prelungire, restabilire și întrerupere a acestui contact;
- nenumărate semnale fatice însoțesc comunicarea interpersonală: confirmări verbale sau mișcări ale capului, dar mai ales jocul privirilor prin care se reconfirmă mereu păstrarea contactului;
- caracteristice sunt formulele protocolare de salut, interjecția *alo!*, inserțiunile incidente de tipul „, (*mă*) *auzi?*, (*mă*) *ascuți?*, *înțelegi?*; intervențiile de tipul *nu mă întrerupe, ai răbdare, lasă-mă să termin ce am de spus*”;
- enunțuri fatice sunt și cele de tipul *da, desigur, bine, înțeleg, fără îndoială, nu mai spune!, ce spui!* cu care receptorul intervine în timpul transmiterii mesajului fie pentru a confirma că se află pe recepție, fie pentru a-și manifesta atitudinea față de conținutul anumitor secvențe ale mesajului.
- faticul culminează în intonație, dar și în alți operatori importanți de luare de contact, precum strângerea de mână, zâmbetul, înclinarea capului și, mai ales, privirea.

***Funcția conativă*** (persuasivă, retorică) – axată asupra **receptorului:**



- se referă la efectul de convingere pe care mesajul trebuie să-l exercite asupra receptorului, de la care se așteaptă un anumit tip de răspuns (verbal, comportamental);
- servește la incitarea acestuia la acțiune/respectiv la încetarea acțiunii prin ordine, îndemnuri, rugăminți, interdicții etc.;
- funcția conativă se concentrează pe strategia lingvistică a contactării receptorului, bazată pe mărci ale vocativului, pronume la persoana a II-a și imperativului (mod verbal personal), de propoziții imperative, exclamative, interogative. Construcția mesajului este la modul imperativ prin excelență, de ex.: „*Ajunge, Ionel! Destulă dulceață, mama!*” (Caragiale – *Vizita*);
- funcția conativă își găsește adesea expresia în inserțiunile incidente care vizează direct conlocutorul, îi reglează comportamentul de receptor prin intervențiile spontane ale locutorului în anumite momente ale transmiterii mesajului cu formule de tipul (*după cum știi, așa cum cunoști, vezi bine, nu te supăra, bată-te norocul*);
- aspectele conative sunt specifice mai ales conversației curente, dar apar frecvent în textele oratorice ca mijloace specifice de a trimite permanent mesajul la receptorul colectiv, pentru a-i prelucra comportamentul față de mesaj.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Formulați o definiție proprie a comunicării.
2. Analizați definițiile comunicării după mai mulți autori.
3. Descrieți structura procesului de comunicare.
4. Analizați și exemplificați funcțiile comunicării.
5. Argumentați importanța psihologiei comunicării în sistemul de științe psihologice în relația lector-profesor, în domeniul dvs. profesional.
6. Reflectați asupra temei: Dezvoltarea abilităților de comunicare în prevenirea dependenței de internet.

## **2. TIPURILE COMUNICĂRII INTERPERSONALE.**

### **COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NONVERBALĂ**

#### **Unități de conținut:**

- 2.1. Clasificarea tipurilor de comunicare
- 2.2. Comunicarea verbală
- 2.3. Comunicarea paraverbală (Paralimbajul)
- 2.4. Comunicarea nonverbală

#### **Finalități:**

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să identificați și să analizați tipurile comunicării după diverse criterii;
- să determinați specificul comunicării verbale și nonverbale;
- să analizați diferențele comunicării verbale și nonverbale;
- să explicați specificul comunicării nonverbale;
- să delimitați și să interpretați componentele comunicării nonverbale;
- să apreciați regulile comunicării nonverbale pentru o comunicare eficientă în activitatea interpersonală;
- să analizați comportamentul colegilor după indiciile comunicării nonverbale.

*Concepte-cheie:* tipuri de comunicare, comunicare intrapersonală, comunicare verbală și nonverbală, canalele comunicării nonverbale: mimică, gesturi, limbajul spațiului, contactul vizual.

#### **2.1. Clasificarea tipurilor de comunicare**

Comunicarea este un fenomen complex, vast, fără de care ființa umană nu ar exista sau nu ar fi într-o dezvoltare continuă, acest lucru fiind argumentat în primele capitole. Pornind de la înseși definițiile

procesului de comunicare și importanța acestuia în relațiile interumane, ne dăm seama despre varietatea tipurilor de comunicare. Respectiv, în acest capitol, vom prezenta tipurile comunicării după anumite criterii, analizate de mai mulți autori (L. Iacob, Ion-Ovidiu Pânișoară, M. Gamble ș.a.) care au studiat acest fenomen necesar și provocator ființei umane. În special, ne vom centra pe prezentarea și analiza comunicării intrapersonale; verbale și nonverbale, celelalte fiind abordate mai detaliat în capitolele corespunzătoare.

Este firesc ca un fenomen atât de plurideterminant (comunicarea este în același timp relație, informație, acțiune, tranziție etc.) să admită o taxonomie largă, cu o diversitate de criterii-repere (A. Cosmovici și L. Iacob, p. 195) Literatura de specialitate distinge o mare varietate de forme ale comunicării, oferite de diversitatea criteriilor de clasificare a acestora:

Tabelul 1. *Tipurile comunicării* ( Preluat și adaptat după Lumilița Iacob, 2005)

<i>Criterii</i>	<i>Forme</i>	<i>Precizări</i>
1.Parteneri	a) c. intrapersonală	- cu sine ( <i>este analizat în Cap. 3</i> )
	b) c. interpersonală	- între două persoane
	c) c. în grup mic	- în cazul unei relații grupate de tip „față în față”
	d) c. publică	- auditoriul este un public larg, în relație directă (conferințe) sau indirectă (ziar, TV) cu emițători
2. Statutul interlocutorilor ( <i>este analizat în Cap. 9</i> )	a) c. verticală	- între parteneri care au statute inegale: ascendentă (student – lector) și descendentă (angajat – șef)
	b) c. orizontală	- între parteneri cu statute egale (student – student, manager – manager)
3. Codul folosit	a) c. verbală	<i>(este analizat în acest capitol)</i>
	b) c. paraverbală	

	c) c. nonverbală	
	d) c. mixtă	
4. Finalitatea actului comunicativ	a) c. accidentală	- transmiterea întâmplătoare de informații
	b) c. subiectivă	- exprimă direct (verbal, paraverbal sau nonverbal) starea afectivă a interlocutorului, în urma acumulării unei tensiuni psihice pozitive sau negative
	c) c. instrumentală	- sunt reunite o serie de particularități
5. Includerea partenerilor într-un proces de comunicare	a) c. formală	- mesajele, canalele, rețelele de comunicare etc. sunt reglementate prin norme bine precizate
	b) c. neformală	- există în afara comunicării formale și în primul plan trec nevoile psihologice ale oamenilor, frecvența contactelor dintre ei, similaritatea de vârstă, sex, timp petrecut împreună în organizație sau în afara ei

## 2.2. Comunicarea verbală

Comunicarea verbală este forma cea mai avansată de comunicare umană, depinzând de o similaritate de limbaj între emițător și receptor. Ea se sprijină pe folosirea cuvântului în comunicare.

Comunicarea verbală include: comunicarea orală; limbajul, comunicarea scrisă.

**Comunicarea orală** reprezintă modalitatea cea mai des întâlnită de comunicare fiind însoțită de comunicarea nonverbală. **Comunicarea orală** reprezintă un instrument prin care putem avea acces la studiul altor forme de comunicare.

Este greu să ne închipuim existența noastră alături de semenii în lipsa comunicării orale. Dacă vi s-ar cere să vă amintiți când ați comunicat ultima dată în formă orală cu o altă persoană, o să precizați că acest lucru s-a întâmplat foarte recent, poate acum câteva minute. (Pentru a preciza semnificația comunicării orale pentru viața cotidiană, încercați următorul experiment: timp de 12 ore să nu folosiți deloc exprimarea orală. Desigur, acest lucru chiar dacă nu este imposibil, totuși este greu de realizat!?)

Principiile comunicării orale (Ion-Ovidiu Pânișoară):

- Comunicarea orală presupune un mesaj, ce trebuie să includă *elemente de structură* (pe care receptorul să-și fundamenteze înțelegerea), *elemente de actualitate*, interes și motivație pentru ascultător, *elemente de feedback*;
- Comunicarea orală este *circulară și permisivă*, în sensul că permite reveniri asupra unor informații, detalieri care nu au fost prevăzute, atunci când a fost conceput mesajul;
- Comunicarea orală este puternic influențată de situația de ocazie;
- Comunicarea orală este puternic influențată de caracteristicile individuale ale emițătorului;
- Comunicarea orală constituie și atribute *ce țin de necesități* (de ex., nevoia omului de a comunica) și *aleatorii* (comunicarea orală oferă o mare proporție de elemente întâmplătoare).

**Limbajul.** Pentru autorii Hybels și Weaver (1989), limbajul este un ritual; este vorba despre un ritual care se petrece, atunci când ne aflăm în anumite împrejurări în care se așteaptă de la noi un anumit răspuns. (De ex., cineva care merge la nuntă va ura „casă de piatră”, iar cineva care merge la o înmormântare va spune „Deus să-l odihnească”).

Aceste ritualuri ale limbajului sunt învățate din copilărie, deoarece ele depind de anumite obiceiuri direct raportate la o anumită cultură.

De asemenea, sunt învățate *obiceiuri de limbaj corecte și incorecte*. Limbajul mai este folosit în funcție de mediul în care se află persoana (cu părinții folosim un tip de limbaj, la școală sau la locul de muncă – un alt tip de limbaj, iar cu grupul de prieteni un al treilea tip de limbaj).

În funcție de diferite cunoștințe asimilate, poate fi utilizat un limbaj mai redus sau mai înalt specializat (spre ex., un cercetător din domeniul fizicii atomice va comunica într-un fel cu alți cercetători și va folosi un limbaj mai puțin specializat, când va explica același lucru unor prieteni de familie care au o altă profesiune și cunoștințe generale în domeniul fizicii).

**Comunicarea scrisă** poate avea un caracter intrapersonal, dar și unul interpersonal. Comunicarea scrisă posedă un număr de avantaje de care trebuie să ținem cont:

- 1) durabilitatea în raport cu forma orală a comunicării;
- 2) textul poate fi văzut/citit de mai multe persoane;
- 3) poate fi citit la un moment potrivit și poate fi recitit.

Pașii în comunicarea scrisă sunt similari celor din structura unui discurs.

### **2.3. Comunicarea paraverbală (Paralimbajul)**

**Paralimbajul** reprezintă *modul* prin care mesajul este transmis: în literatura de specialitate, acesta este introdus când în câmpul comunicării nonverbale, când în aria comunicării verbale. Deci, este la granița dintre aceste tipuri de comunicare.

Paralimbajul include viteza cu care vorbim, ridicarea sau scăderea tonului, volumul, folosirea pauzelor, calitatea vorbirii.

Paralimbajul are un rol deosebit în situațiile în care alte elemente nonverbale nu sunt implicate: să luăm exemplul convorbirii telefonice a unui agent de vânzării cu un client necunoscut. Agentul este o voce

pentru clientul în cauză. Imaginea pe care acesta i-o va asocia va depinde de folosirea paralimbajului.

*Viteza* cu care vorbim nu reprezintă o valoare dată; astfel nu există un anumit ritm al expunerii care să facă eficientă comunicarea. Un bun comunicator va ști să varieze această viteză în funcție de receptorii mesajului.

Există probleme ce țin de comunicare și pot ridica viteza vorbirii:

- Durata sunetelor și a cuvintelor variază în funcție de stările pe care le avem: în general, folosim *tonuri de durată mai scurtă*, atunci când exprimăm supărare și *prelungim aceleași tonuri*, atunci când exprimăm sentimente ca iubirea.
- Un ton ridicat poate să sune neplăcut sau un volum prea scăzut poate să oblige ascultătorul la un efort suplimentar.

Albert Mehrabian a estimat că 39% din înțelesul comunicării este efectuat de paralimbaj.

#### **2.4. Comunicarea nonverbală: aspecte introductive**

Importanța comunicării nonverbale a fost studiată încă din 1967 de către Albert Mehrabian. În urma studiilor s-a constatat că 7% din conținutul mesajului este transmis pe cale verbală, 38% pe cale vocală, iar 55% din informații se transmit prin intermediul limbajului corpului. În general, comunicarea nonverbală se referă la modalitatea prin care oamenii comunică, intenționat sau neintenționat, fără a uza de limbaj și derivatele sale (scrisul, limbajul surdo-mut). În acest caz, distingem o multitudine de mesaje, care nu sunt exprimate în cuvinte, dar care pot fi decodificate, creând, astfel, înțelesuri. Uneori gesturile, mimica și exprimările corporale pot spune mai mult decât cuvintele exprimate verbal, în special, atunci când persoanele se cunosc foarte bine (colegi, prieteni, soți) și pot să decodifice cu o mai mare acuratețe nonverbalul exprimat de *Celălalt*.

Ca și comunicarea verbală, comunicarea nonverbală are aceeași structură și componente: emițător, receptor, mesaj, canal de comunicare și feedback. „Mesajul” comportă o anumită semnificație, care este codificată de emițător și decodificată, ulterior, de către receptor. Canalele de comunicare nonverbală sunt mimica, gesturile, contactul vizual, tăcerea, distanțele sociale, vestimentația și accesoriile ș.a. Trebuie să mai menționăm că în decodificarea mesajelor nonverbale intervin deseori mai multe erori, care creează blocaje în comunicare. Decodarea mesajului trebuie să se producă, ținându-se cont de cultura, poziția socială sau starea emoțională a partenerului conversațional, precum și de contextul în care se produce acțiunea de comunicare. Făcând o analiză comparativă între comunicarea nonverbală și cea verbală vom identifica următoarele diferențe:

- comparativ cu comunicarea verbală care are un început și un sfârșit, clar delimitat prin cuvinte, comunicarea nonverbală este continuă (de ex.: în timpul pauzei, studenții aflați în sala de ore pot avea mai multe comportamente prin care se comunică ceva – unii citesc o carte, alții discută, cineva scrie, cineva privește absent pe geam etc.);
- comunicarea verbală este conștientă și controlată în majoritatea cazurilor, pe când comunicarea nonverbală este aproape în totalitate inconștientă și necontrolabilă;
- comunicarea verbală este învățată, structurată și organizată, pe când cea nonverbală, cu anumite excepții, este înnăscută, iar unele gesturi sunt achiziționate prin imitare.

### **Funcțiile comunicării nonverbale**

Din moment ce ne-am propus să studiem specificul comunicării nonverbale, trebuie să vedem care sunt intențiile, motivele, scopurile acestei forme de comunicare. În literatura de specialitate sunt delimitate câteva funcții ale comunicării nonverbale (Hybels și Weaver, 1989 *apud* Pânișoară, 2004):



- **comunicarea nonverbală accentuează mesajele transmise prin comunicarea verbală** – profesorul poate întări prin anumite gesturi, elemente de mimică importanța unei anumite părți din mesajul ce-l transmite studenților;
- **comunicarea nonverbală poate să completeze mesajul transmis pe cale verbală** – de exemplu, cineva care spune o glumă zâmbește în același timp, iar cineva care povestește o povestire tristă are o mimică în concordanță cu situația descrisă;
- **comunicarea nonverbală poate să contrazică anumite aspecte ale comunicării verbale;**
- **comunicarea nonverbală repetă sau regularizează înțelesul comunicării verbale** – dublarea comunicării verbale: spunem „da” și dăm din cap de sus în jos când suntem de acord cu o afirmație emisă de student.

### **Elemente ale comunicării nonverbale**

Baron și Byrne prezintă câteva canale care stau la baza comunicării nonverbale: *expresiile feței*, „limbajul” ochilor, „limbajul” trupului, *dispunerea spațială* și *vestimentația și accesoriile*.

**Expresiile feței.** Studiul expresiilor faciale a debutat încă din a doua jumătate a secolului al XIX-lea. S-au efectuat multe cercetări în care au fost adunate numeroase fapte de observație. Astfel, încă Charles Darwin aprecia că „râsul” pare să constituie, în primul rând, expresia simplei bucurii sau fericiri, ajungând la concluzia că aceeași stare psihică este exprimată în toată lumea la fel, ca o dovadă a strânsei asemănări a structurii corporale și a dispoziției mintale a tuturor oamenilor.

Mai târziu, într-un alt studiu din 1938, psihologul american Otto Klineberg a contestat teza universală a expresiei faciale a emoțiilor, înaintând ipoteza că expresiile emoțiilor au o specificitate culturală distinctă. Astfel, expresia feței ar exprima emoții diferite la popoarele

din Orient, comparativ cu cele din Occident (de exemplu, pentru un european, zâmbetul înseamnă buna dispoziție, plăcere, ironie, pe când zâmbetul unui japonez poate să semnifice și acordul cu o pedeapsă administrată). În societatea noastră, putem menționa ferm că „chipul este oglinda sufletului”, astfel oamenii au expresii similare atunci când exprimă diferite emoții: bucurie, tristețe, frică, supărare etc.

**„Limbajul” ochilor.** Menținerea contactului vizual este deosebit de important, atunci când un lector ține un discurs în fața studenților, și invers, să fie privit, să simtă contactul vizual, de altfel, poate percepe că nu este ascultat sau ignorat. Este important de menționat faptul că contactul vizual dirijează feedbackul. Am aminti aici disconfortul pe care îl resimțim în cazul discuției cu cineva care poartă ochelari cu lentile întunecate. Astfel se pierde accesul la informațiile care parvin prin intermediul contactului vizual. De asemenea, atunci când comunicăm o informație, căutăm feedbackul, reacția celorlalți, la cele relatate de noi. Este importantă și orientarea privirii – sus, jos, stânga, dreapta. Spre exemplu, persoanele își îndreaptă, de obicei, privirea în partea dreaptă, atunci când încearcă să-și amintească ceva.

**„Limbajul” trupului.** Gesturile, mișcărilor și poziția corpului reprezintă o sursă importantă de informații în special pentru profesor, care poate să primească o bază informațională și un feedback destul de important. Un moment important îl reprezintă poziția lectorului în auditoriu, și anume, mișcarea sa în timpul predării. Mișcarea poate capta sau, dimpotrivă, distrage atenția studenților. Atunci când se predă o temă nouă în fața unui auditoriu mare, este bine ca lectorul să se afle în față, pentru a fi văzut de toată lumea. Este important să se păstreze mereu contactul vizual dintre el și studenții săi, deoarece, după principiul ascultării interactive, se dezvoltă un mediu și mai motivat pentru învățare. Însă în timpul orelor practice, unde sunt prezenți un număr mai mic de studenți, mișcările profesorului pot adesea să dezvolte și să optimizeze interacțiunea. Mișcarea profesorului poate sprijini studenții în menținerea atenției spre cadrul didactic.

Sunt interesante și reacțiile studenților, atunci când se predă tema nouă. Specialiștii ne comunică despre „*ecoul pozițional*” – ce se explică prin faptul că o persoană care ascultă o altă persoană tinde să imite, într-o anumită manieră specifică, poziția celui care comunică. Atunci când acest ecou pozițional nu există, putem interpreta aceasta, mai degrabă, drept o lipsă a interesului pentru cele relatate. Alte gesturi – mâinile ascunse în buzunare, acoperirea gurii cu mâna, încercarea de a tuși, atingerea nasului etc. pot sugera că persoana ascunde un adevăr, iar mâinile încrucișate la piept sugerează o atitudine închisă, neîncrezătoare sau o persoană care se apără etc. Totuși, în activitatea practică nu trebuie să absolutizăm valoarea de adevăr a informațiilor date. Ele trebuie interpretate în funcție de context, deoarece același mesaj poate fi interpretat în moduri diferite.

„*Limbajul tăcerii*”. În comunicarea nonverbală prin tăcere (ascultare pasivă) se poate exprima intenția de continuare a unei expuneri, dezvăluirea unor idei, sentimente sau atitudini care ar putea fi blocate prin intervenție verbală.

„*Limbajul timpului*”. Limbajul timpului este perceput diferit, în funcție de societate sau de cultură. Chiar și în interiorul aceleiași culturi, modul cum este perceput timpul poate fi diferit. Exemplu: 30 minute petrecute cu cineva care nu-ți este pe plac poate fi considerat ca „pierdere de vreme”, iar cu cineva drag poate fi considerat „o veșnicie”.

Timpul biologic este un concept care poate transmite informații referitoare la performanța indivizilor. Astfel, în funcție de acesta, unii indivizi sunt „privighetori”, iar alții „pașari de noapte”. În prima categorie intră cei care sunt matinali, care se scoală devreme, sunt plini de energie și obțin cele mai bune rezultate în cursul dimineții. Ceilalți reprezintă opusul acestora și intră în cea de a doua categorie. Aceste caracteristici individuale, legate de timpul biologic, ne pot transmite informații legate de performanța indivizilor.

**Contactul fizic.** Este interesant de interpretat comunicarea nonverbală și din punctul de vedere al *contactului fizic*, ce pot conduce interlocutorii la diverse stări, precum dominanță, agresivitate, afecțiune etc. Unii cercetători menționează că pentru o interacționare potrivită și eficientă contează modul cum este aranjat mobilierul în sala de ore, ceea ce poate încuraja sau descuraja interacțiunile fie profesor – student, fie student – student etc.

Putem interpreta comunicarea nonverbală și din punctul de vedere al spațiului. Majoritatea cercetătorilor vorbesc despre percepția spațiului ca teritoriu, în care considerăm – în mod temporar sau permanent – că se cuvine să ne aflăm. Spre exemplu, teritoriul unui student în auditoriu – reprezintă masa, banca în care stă de obicei. Probabil ați observat ce se întâmplă, atunci când studentul, venind în auditoriu, va găsi așezat pe cineva „în locul lui”! În situații de încălcare a teritoriului se pot afla nu numai studenții, dar și lectorii.

**Teritoriu personal și distanțe sociale.** Nu doar teritoriile condiționează modul în care comunicăm, dar și distanța interpersonală, în interiorul căreia ne aflăm confortabil. Edward T. Hall a făcut o diferențiere între distanțe, atunci când interacționează două sau mai multe persoane: *distanța intimă* (0-0,5 m), *distanța personală* (1,5-4 m) și *distanța publică* (aproximativ 4 m). La rândul lor, aceste distanțe pot fi *apropiate* sau *îndepărtate* ( Tab. 2).

Tabelul 2. *Zonele de distanță Hall* (după M.-A. Descamps, 1989/1993, 126, preluat după Chelcea *et al.*, 2005), m

	Publică	Socială	Personală	Intimă
Îndepărtată	7,50	3,60-2,10	1,25-0,75	0,45-0,15
Apropiată	7,50-3,60	2,10-1,25	0,75-0,45	0,15-0,00

„*Distanța intimă apropiată*“ – permite contactul cutanat, receptarea mirosului corporal al celuilalt, a căldurii corpului său. Comunicarea verbală se face în șoaptă, folosindu-se chiar un limbaj

nearticulat. De la această distanță (0-0,15 m) pot fi văzute în detaliu expresiile faciale. Este distanța dintre mamă și nou-născut, dintre iubiți, dintre sportivi (la box, lupte etc.) sau dintre indivizii care călătoresc împreună într-un vehicul supraaglomerat.

„*Distanța intimă neapropiată*” – este cea care le permite persoanelor să se țină de mână, să-și simtă reciproc mirosul corporal. O astfel de distanță (0,15-0,45 m) este caracteristică discuțiilor în familie, dar și în unele locuri publice (în aeroporturi, de ex.).

„*Distanța personală apropiată*” – este distanța propice confidențelor (0,45-0,75 m). Se disting foarte bine trăsăturile feței, se simte slab căldura corporală a celeilalte persoane.

„*Distanța personală neapropiată*” – asigură percepția exactă a celuilalt, fără a fi simțită căldura sau mirosul emanat de corpul interlocutorului.

„*Distanța socială apropiată*” – de la această distanță (1,25-2,10 m) discutăm cu străinii. Le vedem bine și fața, și corpul. Este distanța dintre vânzător și client, dintre colegii de birou.

„*Distanța socială neapropiată*” – impune comunicarea cu voce tare, estompează diferențele de status. La această distanță (2,10-3,60 m) au loc discuțiile formale, ca și discuțiile în grupurile mici. În discuțiile de salon, comunicarea verbală este susținută adesea de gesticulație.

„*Distanța publică apropiată*” impune să se vorbească foarte tare și rar, accentuându-se fiecare cuvânt. O astfel de distanță se menține între oamenii politici și alegători în cadrul mitingurilor electorale, între liderii sindicali și manifestanți. De la această distanță nu se mai pot distinge expresiile faciale sau culoarea ochilor celui care vorbește. Se văd însă constituția corporală, îmbrăcămintea etc. În sălile de conferință și în amfiteatrele universitare se fac expuneri păstrându-se distanța publică apropiată (3,60-7,50 m).

„*Distanța publică neapropiată*” – solicită puternic vocea celui care vorbește. Este distanța scenică, a oamenilor politici, a actorilor. În aceste situații, comunicarea este puternic controlată.

Aceste distanțe, de cele mai multe ori, determină tipul de interrelații între persoane (discuția dintre doi prieteni va presupune o distanță personală mai apropiată, comparativ cu discuția dintre un profesor și student, ce presupune o relație formală). Cercetările au evidențiat o serie de factori care influențează distanța pe care o menținem în cadrul unei situații de comunicare:

- a) *Statusul* – persoanele care au statusuri egale (colegi, prieteni, parteneri, manageri) mențin o distanță mai apropiată comparativ cu persoanele cu statusuri inegale (șef– subaltern, lector–student etc.).
- b) *Contextul* – cu cât spațiul general în care interacționează două persoane este mai mare, cu atât distanța dintre ele va fi mai redusă (de ex., în stradă, în pădure) și, dimpotrivă, într-un spațiu mai mic, mai închis (de ex., într-un apartament, distanța dintre persoane va fi mai mare).
- c) *Cultura* – este cunoscut faptul că spațiul folosit diferă de la o cultură la alta. Spre ex., dacă un englez va păstra un spațiu cât mai extins comunicând cu cineva, atunci un latin sau un arab se va apropia tot mai mult de interlocutorul său.
- d) *Atitudinea* – persoanele care se percep pozitiv vor păstra o distanță mai apropiată și, dimpotrivă, persoanele care se percep negativ se distanțează tot mai mult când comunică.

***Artefactele asociate corpului (vestimentația și accesoriile).***  
Îmbrăcămintea și accesoriile vestimentare comunică apartenența persoanei la genul biologic (bărbat/femeie), la o clasă de vârstă (tânăr/matur/bătrân), la o categorie socioeconomică (patron/muncitor), la o categorie profesională (militar, preot etc.).

Îmbrăcămintea din Europa Occidentală de azi abia dacă mai amintește de cea din Evul Mediu, când – așa cum apreciază Françoise Piponnier (1999/2002, 166 *apud* Chelcea *et al.*, 2005) – majoritatea populației se mulțumea cu un minimum de veșminte, adesea cu un singur rând de haine și ceva lenjerie de corp. Stofele și culoarea erau

calitativ mediocre; croiala rudimentară, strâmtă. Determinarea culturală a hainelor poate fi urmărită prin semnificația culorilor, diferită de la o societate la alta. Semnificația simbolică a unei culori se deosebește la diferite culturi. Iulius E. Lips (1955/1959, 80 *apud* Chelcea *et al.*, 2005) prezintă în acest sens câteva exemple: în Africa apuseană, albul este „culoarea diavolului“, nu „culoarea nevinovăției“; la tribul Pangave, violetul este culoarea morții; pentru tribul Athuabo din Africa răsăriteană, negrul este „culoarea bucuriei“.

Sunt importante aceste artefacte (îmbrăcăminte, machiaj, parfumul folosit, coafura etc.) și în contextul universitar. Atât lectorul, cât și studentul trebuie să aibă o ținută decentă mediului academic (imaginați-vă un student care vine la ore îmbrăcat în costum sportiv, încălțat cu șlapi...). Ne îmbrăcăm diferit, atunci când mergem la universitate, la o întâlnire cu prietenii sau la un picnic.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Observați diverse situații și apoi analizați comportamentul oamenilor după indiciile comunicării nonverbale.
2. Cursanții vor fi grupați în perechi. Fiecare pereche va primi câte două povestioare. O persoană va trebui să citească prima povestioară partenerului, fără să aibă niciun fel de reacție nonverbală. Cea de-a doua povestioară va trebui comunicată nonverbal celuilalt, fără să existe niciun fel de comunicare verbală. Se va discuta rolul ambelor tipuri de comunicare și care sunt implicațiile unei forme de comunicare asupra celeilalte.
3. Încercați să analizați o oră de curs, din perspectiva comunicării nonverbale, ținând cont de următoarele aspecte: Cu ce sunteți îmbrăcat? Ce reacție trezește studenților venirea dumneavoastră în auditoriu? Cum folosiți mersul prin încăpere și limbajul trupului? Când vă aflați în fața unui student, cum vă adresați, cum mențineți discuția? Reușiți să mențineți contactul vizual cu toți studenții? etc.

4. Fiecare dintre dumneavoastră va trebui, pe rând, să-i faceți un cadou colegului din stânga, dar, doar cu ajutorul comunicării nonverbale (folosiți gesturi, expresii ale feței etc.), astfel ca colegul să-și dea seama ce i-ați dăruit.
5. Analizați importanța comunicării nonverbale în cadrul relației student–cadru didactic.
6. Comparați importanța comunicării verbale și nonverbale pentru o comunicare eficientă.



### **3. COMUNICAREA INTRAPERSONALĂ. FORMAREA IMAGINII DE SINE**

#### **Unități de conținut:**

- 3.1. Comunicarea intrapersonală – aspecte generale
- 3.2. Factorii ce influențează comunicarea intrapersonală
- 3.3. Sinele și comunicarea. Formarea imaginii de sine
- 3.4. Interferența dintre conceptul de sine și comunicarea interpersonală

#### **Finalități:**

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să definiți comunicarea intrapersonală;
- să identificați și să analizați factorii ce influențează comunicarea intrapersonală;
- să analizați factorii care contribuie la formarea imaginii de sine.

**Concepte-cheie:** *comunicare intrapersonală, gândire pozitivă, gândire negativă, comunicare interpersonală, imagine de sine, stima de sine.*

#### **3.1. Comunicarea intrapersonală – aspecte generale**

*Comunicarea intrapersonală* reprezintă gândurile, sentimentele și modul în care ne vedem pe noi înșine.

*Comunicarea intrapersonală* se referă la gândirea și activitățile de procesare a informațiilor care nu sunt observabile *extern*, cu toate că persoanele interesate pot avea acces la date despre acest proces. Astfel, simultan suntem și emițători, și receptori ai comunicării.

Procesul de comunicare intrapersonală este influențat de toate celelalte tipuri de comunicare; în această ordine de idei, ea poate fi la nivel

primar – cel mai simplu mod de a comunica, iar la nivel secundar – atunci când ținem cont de toate influențele interpersonale, de grup și public.

### **3.2. Factorii ce influențează comunicarea intrapersonală**

*Comunicarea intrapersonală* este influențată de comunicarea interpersonală, de mediul comunicațional extern, relația fiind bilaterală și adaptativă, în sensul că, simultan, transformările la nivelul comunicării intrapersonale oferă surse de schimbare pentru mediul comunicațional însuși.

*Un exemplu* sugestiv al interrelaționării celor două tipuri de comunicare (intra- și interpersonală) este cel oferit de Goffman: *pentru a se considera pe sine frumoasă, o fată trebuie să obțină de la ceilalți o astfel de dimensiune comunicațională complexă, pornind de la complimente, invitații la întâlniri cu băieții etc.* – deoarece frumusețea nu are standarde absolute prin care propria comunicare cu sine *sunt frumoasă* să fie suficientă (Pânișoară, 2004).

Există o serie de factori de natură psihologică ce **afectează** comunicarea intrapersonală: personalitatea, motivația, experiența anterioară, scopuri, interese, abilități, inteligență, învățare.

Acești factori, grupați în așa-zisul **setul perceptiv al persoanei** sunt cei care oferă forma comunicării intrapersonale. Construirea și dezvoltarea criteriilor flexibile, permanent adaptabile la fluxul de informații, trăiri și situații absolut diverse din mediu, oferă o imagine complexă a comunicării intrapersonale ( Fig.1):

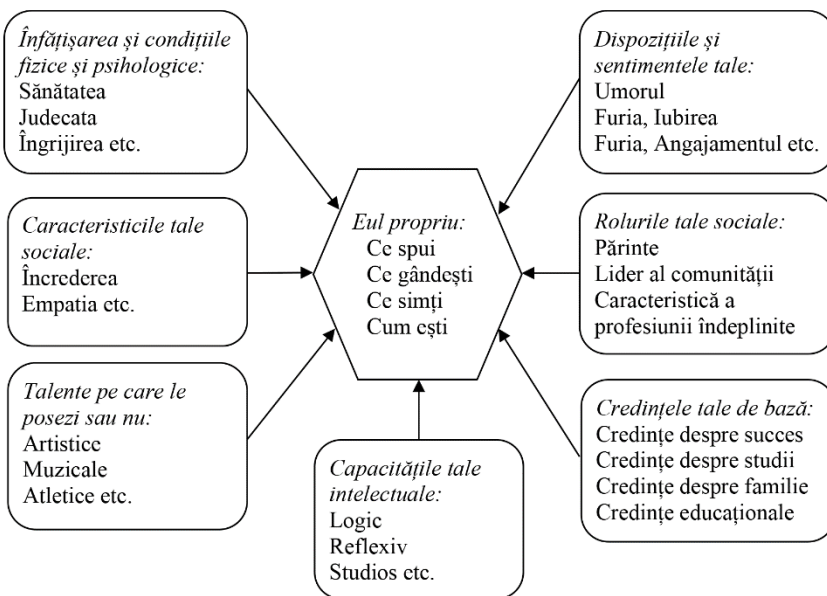


Fig. 1. *Comunicarea intrapersonală (adaptare după S., Hybels și R., Weaver, 1989, apud Pânișoară, I.O., 2008)*

Un alt **exemplu**: asupra modului complex în care comunicarea intrapersonală influențează toate celelalte acte de comunicare; apare atunci când ne gândim diferit la anumite lucruri fiind percepute de persoane cu diferite profesii/ocupații. Atunci când privește *un curs de apă învolburat*: - un pictor va spune: „Ce peisaj minunat, ce desfășurare a forței naturii, câte nuanțe”; - un salvamar va spune: „Ce pericol, dacă cineva ar cădea acum în apă, ce dificil va fi de salvat”; - un hidroenergetician: „Ce istorie de energie, cum aş putea capta toată această forță?” etc. Analizând acest exemplu, nu trebuie să uităm că avem în față rezultatul unei singure caracteristici intrapersonale, dar profesiunile diferite.

Astfel, comparând percepția noastră despre realitatea care ne înconjoară, vom vedea că nicio altă persoană nu vede această realitate exact în aceeași manieră ca și noi.

În comunicarea intrapersonală, suntem influențați și de percepția celorlalți în ceea ce ne privește, dar și de modul în care interpretăm această percepție. Interogațiile de tipul „cum cred eu că mă percepi tu pe mine” și „cum cred eu că te percepi pe tine” pot fi dimensiuni pozitive, dar și destabilizatoare ale unor întrebări de tipul „cum mă văd eu pe mine” sau „cum te văd eu pe tine”. Comunicarea intrapersonală trebuie să se bazeze pe o atitudine pozitivă față de propria persoană, deoarece comunicarea intrapersonală se află în relație directă cu cea interpersonală.

Persoanele care au o părere negativă față de sine comunică, în mod inevitabil, aceste sentimente spre ceilalți și este posibil ca aceștia să dezvolte sentimente negative similare. Astfel, o posibilitate de manifestare și dezvoltare a comunicării intrapersonale este numită *gândire pozitivă*, sau *gândire negativă*. Elementele-cheie în gândirea pozitivă sunt: îndreptarea comunicării cu sine însuși spre succes și nu spre eșec: astfel, atunci când ne confruntăm cu o situație dificilă trebuie să ne spunem „voi câștiga” în loc de „probabil o să pierd”. O zicală veche care justifică o comunicare pozitivă cu sine însuși: „mi-am plâns de milă pentru că purtam niște pantofi vechi și rupți până mi-a ieșit în cale un om fără picioare”.

### **3.3. Sinele și comunicarea**

Conceptul de sine este alcătuit din ansamblul ideilor, al sentimentelor și atitudinilor pe care le cultivi față de propria persoană, prin care te oglindești; este conștiința pe care o ai despre tine ca persoană, capabilă de reflecție și de acțiune.

Formarea sinelui se formează încă din copilărie și semnifică unul dintre marele progrese ale copilăriei. Conceptele asociate sinelui sunt: *imaginea de sine, conștiința de sine.*

Sinele existențial presupune conștiința individului cu privire la existența sa.

Sinele diferențial este conștiința individului că este diferit de alții (ceilalți).

Dacă ne referim la *sinele diferențial*, persoana înțelege că fiecare este diferit, fiecare are sentimente și idei diferite, atribuind astfel o importanță diferită diverselor componente fizice și psihice ale sinelui.

Astfel devine evidentă *stima de sine*. Individul uman se mândrește cu anumite calități care-i aduc succes și recunoaștere, apreciere din partea celorlalți. Sentimentul calităților, capacităților și competențelor pe care le deține persoana determină *stima sau respectul de sine.*

Unul dintre factorii care determină cunoașterea de sine este mediul social, în special familia: practicile parentale, de modul în care părinții își văd și își îngrijesc copiii. Familia este factorul fundamental care are un impact asupra conștiinței și stimei de sine, fiind într-o corelație cu anumite trăsături caracteriale. Un climat familial calm, optimist, stimulativ, cu modele de conduită pozitive generează însușiri caracteriale pozitive ca: încredere în sine, stimă de sine adecvată, independență, optimism etc. Copiii cu o bună stimă de sine, încrezători în capacitățile lor au, de regulă, părinți cu o bună stimă de sine, toleranți. Copiii devin creatori, independenți, având sentimentul că sunt protejați.

Respectul de sine se dezvoltă în relație cu aprecierile celorlalți. Ele pot fi pozitive și negative; în funcție de aprecierile favorabile sau nu din partea celorlalți.

Sinele se dezvoltă prin interiorizarea reacțiilor celorlalți față de noi, reacții comunicate prin priviri, limbaj nonverbal, cuvinte, acțiuni. Deci, mai mult sau mai puțin inconștient, ne vedem pe noi înșine așa cum

credem că ne văd ceilalți care sunt importanți pentru noi și în a căror opinie avem încredere, de modul cum suntem apreciați de ceilalți.

Sinele se construiește: din trăirile de plăcere, neplăcere, din evaluări, din respingere; în relație cu cei care sunt importanți pentru noi (părinți, colegi, profesori, grup ș.a.).

Ființa umană care își dezvoltă sentimente de respect față de sine își va dezvolta abilități de a comunica, de a munci, de a interacționa pozitiv cu ceilalți; își va conștientiza valorile principale; va avea o poziție socială pozitivă.

Deci, imaginea de sine nu este un produs al eredității noastre, ci se formează în cadrul interacțiunii sociale.

### **3.4. Interferența dintre conceptul de sine și comunicarea interpersonală**

*Nu într-un colț uitat de lume, ci pe drumuri, în orașe,  
în mijlocul mulțimilor, descoperi că ești un lucru  
printre lucruri, un om printre oameni.*

*Jean-Paul Sartre*

Se întâmplă să fim surprinși de afirmațiile celorlalți despre comportamentul, caracterul, atitudinile noastre. Aceste aprecieri și evaluări ne dau senzația că suntem neînțeleși sau greșit înțeleși. Alteori, din contra, suntem surprinși de justetea și aprecierea frumoasă despre noi. Unele persoane pun în lumină aspecte ale personalității noastre pe care noi nu le cunoaștem bine. În ambele cazuri, criticile, complimentele, aprecierile comunicate de ceilalți (verbal sau nonverbal) influențează puternic concepția despre noi înșine. *Conceptul de sine se dobândește și prin comunicarea interpersonală* care, prin multiple interacțiuni verbale și nonverbale, permite verificarea și validarea – pe cât posibil – a imaginii și chiar a unei părți a ființei noastre reale în ochii celorlalți.

Psihologii C. Rogers, A. Maslow susțin ideea că *imaginea despre noi înșine este rezultatul modului în care noi credem că persoana noastră apare în fața celorlalți*. De aceea, noi acționăm în funcție de modul în care credem că suntem văzuți de ceilalți și nu în funcție de modul în care ei ne văd efectiv.

**Fereastra lui JOHARI.** Prezentată în multe lucrări despre comunicarea umană, reprezintă o schemă care abordează „*conceptul de sine*”, „*sinele în comunicare*” și chiar „*comunicarea interpersonală*”. Schema de bază, așa cum a fost concepută de autorii săi, constă într-o fereastră împărțită în patru pătrate sau sectoare, fiecare reprezentând o parte a sinelui. Aceste părți sunt interdependente, o schimbare a unei dimensiuni ducând la schimbarea dimensiunilor tuturor celorlalte. Cum s-a menționat mai sus, *sinele* nu ar ști să se definească în afara relației interpersonale. Astfel, am putea considera că fiecare își are propria fereastră, dar și că fiecare ar putea avea o multitudine de ferestre construite în funcție de diversele relații interpersonale ( Fig. 2):

<b>Cunoscut de ceilalți</b>	<b>Cunoscut de sine</b>	<b>Necunoscut de sine</b>
	<i>Zona deschisă</i>	<i>Zona oarbă</i>
<b>Necunoscut celorlalți</b>	<i>Zona ascunsă</i>	<i>Zona necunoscută</i>

Fig. 2. Fereastra lui JOHARI

*Zona deschisă* sau *sinele dezvăluit* reprezintă ceea ce toată lumea cunoaște despre persoana respectivă (nume, vârstă, sex, preferințe vestimentare, convingeri politice etc.). Dimensiunea zonei deschise depinde de personalitatea fiecăruia și de interlocutori (cărora ne dezvăluim). Aceștia cunosc persoana din spusele acestuia, dar mai ales din comportamentele sale (inclusiv nonverbale) și din atitudinile sale.

*Zona oarbă* sau *sinele orb* este cunoscută celorlalți și necunoscută sieși. Ea cuprinde anumite comportamente, ticuri verbale și nonverbale, dar de care persoana nu este conștientă. Reducerea acestei zone cât de mult posibil este importantă, deoarece ea constituie un obstacol în calea comunicării.

*Zona ascunsă* sau *sinele ascuns* cuprinde sentimente, motivații, fantasme, secrete din trecut și chiar credințe, valori pe care ne este rușine sau frică să le dezvăluim sau pe care, pur și simplu, vrem să le păstrăm pentru noi. *Cu cât persoana este mai introvertită, cu atât această zonă este mai extinsă.*

*Zona necunoscută* sau *sinele necunoscut* este compusă din elemente a căror existență (deocamdată) nu o conștientizăm. Este un domeniu investigator de a scoate la iveală nevoile noastre profunde, așteptările, temerile și impulsurile noastre.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Elaborați o listă de trăsături specifice *Imaginii de sine scăzute* și *Imaginii de sine ridicate*:

<b>IMAGINE DE SINE SCĂZUTĂ</b>	<b>IMAGINE DE SINE RIDICATĂ</b>
Utilizarea clișeelelor considerate mai „sigure”	Utilizarea unui limbaj bogat și original
Ezitărea de a spune oamenilor pe nume (pren.)	Desemnarea oamenilor pe nume

2. Definiți conceptul de „comunicare intrapersonală”.
3. Identificați factorii ce influențează comunicarea intrapersonală.



4. Analizați raportul dintre comunicarea intrapersonală și imaginea de sine.
5. Analizați factorii care au un impact asupra conștiinței, stimei de sine.
6. Propuneți sugestii pentru dezvoltarea unei imagini de sine pozitive.

## 4. BARIERE ÎN COMUNICARE ȘI ASPECTE PRIVIND EFICIENȚA COMUNICĂRII

### Unități de conținut

- 4.1. Bariere în comunicare și aspecte privind depășirea lor
- 4.2. Bariere în ascultare

### Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să identificați barierele comunicării;
- să analizați barierele de comunicare după mai multe criterii;
- să conștientizați propriile bariere de comunicare;
- să propuneți modalități de depășire a barierelor de comunicare;
- să conștientizați importanța ascultării pentru o comunicare eficientă.

**Concepte-cheie:** *bariere de comunicare, „disponibilitate euristică”, „efectul falsului consens”, „efectul însuflețirii”, zgomotele interne și externe, ratarea înțelesului, stereotipuri, „efectul actor-observator”, distorsiuni, omisiuni, ascultare activă.*

### 4.1. Bariere în comunicare și aspecte privind depășirea lor

Comunicarea reprezintă un proces deosebit de complex de care depind reușitele, succesele sau dificultățile umane, fiind la baza evoluției sociale și influențând relațiile interpersonale. Comunicarea este un sistem deschis influențat de extrem de mulți factori, de aceea, atunci când ne referim la conceptul de **barieră** în cadrul procesului de

comunicare, lucrurile nu sunt tocmai simple datorită diversității acestora. Blocajele comunicării pot avea o astfel de intensitate, încât între informația transmisă și mesajul perceput să existe diferențe vizibile. În acest compartiment, vom caracteriza și analiza mai multe tipuri de bariere în comunicare după mai multe criterii.

Astfel vom vorbi inițial despre: **a) bariere ce țin de sistem** (în sensul că sunt identificate ușor fie la nivelul agenților comunicaționali – receptor, emițător; fie în contextul comunicării la nivelul canalului de comunicare). *Spre exemplu:* deficiențele de transmisie și de recepționare a informației, alegerea mijloacelor de comunicare, statutul social al comunicatorilor, limbajul și normele grupului (sunt dimensiuni ale unor astfel de bariere). Ex. *anumite deficiențe innăscute ale comunicatorilor.*

**b) bariere ce țin de proces** (care sunt rezultatul interacțiunii din interiorul comunicării). *De exemplu:* o acustică defectuoasă a sălii unde are loc activitatea didactică sau deficiențe temporare – *un profesor poate să fie, de pildă, răgușit;* prezența unor factori socioculturali, ex. *cineva care nu-și structurează adecvat discursul pentru a-l adapta unui anumit receptor.*

Ele se pot datora unor factori fizici permanenți sau situaționali.

➤ **Bariere la nivel de codul folosit (comunicarea verbală și nonverbală):**

- în primul rând, este vorba despre mesajul adus în același timp de către comunicarea verbală și cea nonverbală. Atunci când cele două nu sunt consonante, ne confruntăm cu o serioasă dificultate a eficienței comunicării;

- o a doua barieră este reprezentată de intențiile manifeste și intențiile ascunse ale partenerilor comunicaționali; ca și în cazul exemplului prezentat mai sus, cu cât diferența între ceea ce comunicatorii afirmă în interiorul relației lor de comunicare și ceea ce urmăresc într-adevăr este mai mare, cu atât comunicarea își pierde din autenticitate, duce spre conflicte și spre ineficiență.

- Un bruiaj al comunicării poate fi reprezentat de latura acțional-emoțională a activităților de comunicare; orice comunicare cuprinde și o dimensiune afectivă – cu cât aceasta crește, cu atât controlul asupra efectelor comunicării scade.
- Autorii Hybels și Waver (*apud* Ion Ovidiu Pânișoară) iau în considerație **zgomotul** ca barieră (pedică) ce face mesajul să nu fie înțeles sau corect interpretat. Se face distincție între **zgomotele externe și interne**:
  - **zgomotele externe** reprezintă elemente ce ne parvin din mediu și fac mesajul greu de înțeles (**ex.** dacă un grup de persoane discută cu voce joasă în timp ce dv. ascultați o persoană care ține un discurs, acest lucru vă poate distorsiona calitatea, dar și cantitatea ascultării);
  - **zgomotele interne** sunt cele care apar în mintea emițătorului, dar și a receptorului, atunci când aceștia se *gândesc sau simt altceva* decât elementele care se transmit direct în cadrul comunicării (de ex., cineva care nu aude ceea ce spune profesorul, deoarece se gândește la persoana de care este îndrăgostit).
- **William Haney** accentuează că o barieră serioasă privind comunicarea este cea numită **ratarea înțelesului** care are loc în interiorul a două forme:
  - prima formă se realizează, atunci când două persoane utilizează cuvinte diferite, dar le dau acestora același înțeles; la o primă vedere, între acestea există un dezacord; însă la nivelul înțelesului, acordul este posibil;
  - cea de-a doua formă, mai des întâlnită, apare atunci când două persoane utilizează aceleași cuvinte, dar le dau acestora înțelesuri diferite. Aici problema se inversează: la suprafață, acordul pare că este posibil, însă la nivelul de profunzime al înțelesului, cele două persoane se află în dezacord.
- Baron și Byrne identifică așa-numitele „**scurtături**” mentale, capabile să producă bariere în comunicare (cele menționate în

continuare au un impact puternic asupra comunicării în microgrup – echipa de elevi/studenti):

- **disponibilitatea euristică** (bazată pe ceea ce ne vine în minte prima dată când avem de-a face cu o idee sau un fenomen necunoscut) dezvoltă tendința de a aprecia un eveniment pe baza primelor impresii create de acesta, impresii care, de multe ori, devin inconsistente la o gândire mai profundă. O definiție oferită fenomenului precizează: „Dacă un lucru ne vine repede în minte, presupunem că este vorba de ceva sigur” (Myers, 1990);

- **efectul falsului consens** se fundamentează pe premisa că și alții gândesc ca noi, pe faptul că oamenii doresc să creadă că alții sunt de acord cu ei, deoarece aceasta le confirmă corectitudinea judecăților și acțiunilor lor;

- **efectul însuflețirii** este unul extrem de uzual în activitatea didactică, în sens primar el putând să ofere un suport important eficienței instruirii; astfel, între câteva informații abstracte despre un fenomen și prezentarea fenomenului ca atare, această din urmă variantă produce rezultate mult mai bune. (Autorii folosesc un exemplu: *două apeluri de strângere de fonduri, unul prezentând date statistice despre numărul orfanilor, iar cel de-al doilea – viața unei micuțe orfane, cel din urmă fiind mai bine perceput și feedbackul dovedindu-se mult mai susținut.*)

Trebuie de remarcat că acest efect poate fi și sursa multor bariere în comunicare;

- **Teoria perseverenței**. Dacă, spre ex., profesorul oferă o informație-suport studenților despre un anumit fenomen, dar când ajunge la capitoul concluzionărilor le va relata că informația inițială era falsă, demonstrându-le chiar acest lucru, studiile au arătat că persoanele continuă să creadă teoria inițială, chiar dacă informația primară, care a stat la baza teoriei, se dovedește a fi eronată.

Acest fenomen poate fi observat mai bine la nivel macro, în apariția și dezvoltarea zvonurilor: dacă informația spusă la început a „prins”, oamenii tind să creadă în ea chiar și după ce a fost infirmată.

➤ **Stereotipurile.** Baron și Byrne (1987) ne oferă surse ale construirii stereotipurilor ca bariere într-o comunicare eficientă:

- O primă sursă poate fi aceea că, de multe ori, avem **tendința de a ignora situația** și de a aprecia acțiunea în sine a unei persoane, fără să o integrăm pe aceasta în contextul care a generat-o; de ex., *dacă profesorul se întâlnește cu noi cursanți și aceștia par foarte nerăbdători să se termine ora de curs, cadrul didactic poate fi îndemnat să creadă că „nu sunt destul de dornici să învețe”, deși poate că în sala de clasă este foarte cald sau foarte frig, este aer închis, studenții/elevii sunt la terminarea programului pe acea zi, urmează o oră la care trebuie să dea testare etc.*

- **Efectul actor-observator** presupune că într-un fel apreciem comportamentul altei persoane într-o situație (raportând totul direct la persoana în cauză) și în alt fel același comportament, în exact aceeași situație, dacă noi suntem cei ce adoptă respectivul comportament (în al doilea caz, facem referire la mediul extern); de ex., *atunci când un coleg, cadru didactic, are o oră mai puțin reușită, tindem să credem că eșecul i se datorează în mare măsură, pe când, dacă acest eveniment ni se întâmplă nouă, probabil vom găsi multe motivații exterioare (elevii/studenții nepregătiți, lipsa materialului didactic, încărcarea programei etc.).*

- **Prejudecata „autoservită”** presupune că, atunci când primim un feedback favorabil din partea celorlalți, tindem să legăm acest lucru de cauze interne (ca inteligența noastră, buna judecată, atenția, interesul pentru activitate etc.); dar când feedbackul este nefavorabil, atribuim aceasta unor cauze externe (dificultatea sarcinii etc.).

Dar! Prejudecata autoservită poate fi și o sursă puternică de conflict interpersonal (la nivel de microgrup, echipe didactice): astfel,

dacă o sarcină este realizată cu succes, fiecare membru își va asuma cea mai mare parte din aceasta, iar dacă realizarea activității eșuează, atunci membrii se vor învinovați reciproc. De aceea, cadrul didactic, managerul trebuie să dezvolte responsabilitatea membrilor echipei, astfel încât membrii să conștientizeze că atât succesul, cât și insuccesul le aparțin în egală măsură.

Steers ne oferă câteva probleme principale care au o incidență directă asupra barierelor ce apar în procesul comunicării:

✓ **Problema încrederii sau a lipsei de încredere** – când între interlocutori există o încredere reciprocă, conținutul mesajului este comunicat mult mai ușor și mai liber și sunt ei mai deschiși spre comunicare.

✓ **Problema dezvoltării interdependenței persoanelor** – scopuri comune și acorduri în ceea ce privește înțelesul realizării acestora.

✓ **Problema distribuirii corecte și echilibrate a recompenselor pentru ca persoanele să fie motivate să contribuie la îndeplinirea obiectivelor grupului.**

Autorii Hall și Steers, analizând dificultățile ce apar în procesul comunicării, propun următoarele bariere de comunicare:

1) **Distorsiunea** se referă la faptul că mesajul suferă o modificare, cuprinzând imprecizia limbajului, interpretarea eronată în receptarea mesajului, distanța socială sau bariere de status între interlocutori.

2) **Omisiunea** apare atunci când emițătorul filtrează intenționat mesajul, iar atunci când îl va transmite, o va face utilizând informații incomplete. *Spre exemplu*, un student omite să ne spună, atunci când ne relatează că nu s-a implicat în activitatea de grup pentru că n-a înțeles sarcina, iar de fapt în timpul în care profesorul explica el vorbea cu un coleg.

3) **Supraîncărcarea** se referă la faptul că, de multe ori, receptorul trebuie să facă față unei abundențe informaționale extreme, acest lucru poate conduce la refuz față de activitățile care sunt

prevăzute de materia respectivă, la confuzionarea cursanților și la epuizarea fizică și motivațională a acestora.

4) **Sincronizarea**, atunci când se cere elevilor/studentilor să desfășoare o activitate de brainstorming, fără ca ei să fie pregătiți, obișnuiți să lucreze cu această metodă, este probabil ca succesul activității ca atare să fie relativ.

Potrivit autorului E. Limbos, în procesul comunicării pot apărea mai multe tipuri de bariere care își au originea în barierele personale ale individului:

1) **Bariere cauzate de frica endemică** se referă la teama pe care o trăiesc unele persoane, mai vulnerabile:

- a) **înfrentarea** poate provoca indivizilor reacții de teamă, adesea imprevizibile. Aceștia au tendința de a considera interlocutorul un judecător, un om cu atitudine critică, ce duce la timiditate;
- b) **agresivitatea** face ca o comunicare să devină o situație conflictuală;
- c) **rezistența** la schimbare apare, deoarece orice modificare provoacă teamă, anxietate, implicând necunoscutul și asumarea de riscuri;
- d) **lipsa încrederii în sine** se manifestă datorită falsei idei despre sine și despre interlocutor.

2) **Bariere cauzate de atitudinile individuale** sunt specifice persoanelor care pun accentul pe propria persoană:

- a) **comportamentul egocentric** face ca individul să fie nereceptiv la ceea ce se petrece în jurul lui, dialogul devenind astfel dificil, greoi, uneori chiar imposibil;
- b) **necunoașterea propriei persoane** favorizează o imagine deformată, chiar eronată despre sine, fapt ce determină lipsa autocontrolului reacțiilor și comportamentelor în procesul de comunicare;



- c) sentimentul de incompetență presupune tendința de a nega sistematic valoarea propriilor capacități în raport cu cele ale altor persoane, manifestându-se prin jenă, sfială, autocritică exagerată, dificultate în exprimare etc.

**Recomandări privind prevenirea și depășirea barierelor de comunicare:**

1) Atunci când comunicați cu cineva, fiți atenți și la elementele comunicării nonverbale, dar nu vă grăbiți să interpretați gesturile, mimica. Țineți cont de complexitatea acestora și de contextul în care vă aflați. Important este ca între comunicarea verbală și nonverbală să existe o concordanță și un echilibru.

2) Înainte de a face o interpretare a celor expuse de interlocutor, asigurați-vă că ați înțeles corect mesajul.

3) Aveți încredere în persoana cu care comunicați. Când există această încredere, conținutul mesajului este comunicat mai ușor și mai liber, iar receptorul este mult mai deschis și mai liber în perceperea opiniilor emițătorului.

4) Când interacționați cu cineva, indiferent de poziția dvs. în raport cu celălalt, nu folosiți:

- *ordini/comenzi* („Trebuie să..”, „Mergi la...”), deoarece ele produc rezistență în comunicare și produc un comportament rebel;
- *avertismente/amenințări* („Dacă nu...atunci”), deoarece ele produc teamă, resentimente, revoltă etc.
- *morală/predică* („Ar fi trebuit să...”, „Ar fi bine să...” „Este de datoria ta să...”) – creează „obligația de a...” sau sentimente de vinovăție; pot determina închiderea în sine a persoanei; comunică lipsa de încredere;
- *discuții în contradictoriu* („Uite unde greșești...”, „Nu ai dreptate pentru că...”) – provoacă o atitudine defensivă și căutarea contraargumentelor; îl poate determina pe interlocutor să renunțe la a mai discuta sau îl face să se simtă inferior;

- *ironia/ridiculizarea* („Hei, hei, Domnul Inteligent...”, „Măi șmecherule...”) – induce jena și sentimentul de inadecvare; afectează imaginea de sine și blochează comunicarea din teama că va fi expus ironic public.

5) Pentru o comunicare eficientă, folosiți tehnici tipice ce dovedesc o ascultare activă:

- *tăcerea atentă* – păstrați tăcerea, chiar dacă este dificil;
- *confirmări*, incluzând semnale verbale, precum sunete de aprobare („aha”, „da-da”, „și” etc.) și nonverbale, precum privirea atentă, datul din cap, pentru a-l face pe vorbitor să înțeleagă că îl ascultați cu interes și cu respect;
- *parafrizarea* – transmiterea conținutului exprimării partenerului cu alte cuvinte, pentru a sumariza, pentru a clarifica sau pentru a confirma dacă, în postura de ascultător, ați înțeles corect ceea ce s-a spus;
- *îndemnul* – interjecții și alte expresii, care îndeamnă interlocutorul să continue vorbirea întreruptă („Și ce mai departe...?” etc.);
- *întrebări de precizare* – întrebări de tipul „Ce aveai tu în vedere când ai zis ...?” etc.

6) Important! Manifestați respect față de persoana cu care comunicați.

## 4.2. Bariere în ascultare

Atitudinea de ascultare (atentă, caldă, participativă și profundă) oferă persoanei un sentiment de ajutor psihologic, încredere, siguranță, suport psihologic etc. Nevoia de a fi ascultați constituie o necesitate importantă a oamenilor.

Dacă facem un raport între ascultare, vorbire, citire, atunci:

- 45% din timpul comunicării ascultăm;
- 30% din timpul comunicării vorbim;

- 16% din timpul comunicării citim;
- 9% din timpul comunicării scriem.

Simona Iovanuț consideră ascultarea ca fiind o artă ce presupune un autocontrol din partea individului, renunțarea la propriile nevoi în detrimentul celui alt participant la conversație.

Cu părere de rău, în procesul unei comunicări indivizii se pot confrunta cu dificultăți de a-și asculta interlocutorul, ceea ce produce în interacțiune disconfort, neînțelegere, conflict. Ascultarea în comunicare este o artă, o abilitate pe care trebuie să o posede fiecare individ, atunci când interacționează cu cineva, dovedind respect față de interlocutor și o competență de a comunica eficient. În continuare, vom analiza unele bariere de ascultare în procesul comunicării.

Ion-Ovidiu Pânișoară propune bariere de ascultare ce influențează nivelul de interpretare a mesajului:

- a) *Când insistăm că tema este banală ori superficială* (există momente când tocmai anumite deficiențe de înțelegere a unui mesaj prea complex pot să provoace paradoxul acestei bariere).
- b) *Criticarea persoanei care transmite mesajul*. Totuși în comunicare este important conținutul mesajului transmis și nu forma acestuia sau persoana care îl transmite.
- c) *Când permitem stereotipurilor negative și prejudecăților să intervină*. Se poate afirma că fiecare dintre noi judecăm prin prisma unei rețele complexe de credințe și prejudecăți.
- d) *O prematură reflecție asupra celor auzite* (înainte ca emițătorul să termine de transmis mesajul său). A sări direct la concluzii înainte de a poseda toate informațiile despre un fenomen este una dintre greșelile frecvente de ascultare.
- e) *Când ascultătorii „dorm cu ochii deschiși”*, persoanele cuprinse în această categorie mimează atenția, dar de fapt gândurile lor sunt cu totul în alt areal decât cel adus la discuție de profesor.

În procesul comunicării, este importantă înțelegerea și percepția corectă a mesajului emis de către ascultător. Dar, există o serie de

factori ce influențează înțelegerea, drept urmare condiționând o comunicare ineficientă:

- Mărimea vocabularului ascultătorului;
- Abilitatea de a structura un discurs;
- Capacitatea de a surprinde ideile principale;
- Interes real pentru subiectul discutat;
- Oboseala fizică sau psihică a ascultătorilor;
- Experiența în a asculta materiale dificile;
- Curiozitatea față de subiectele discutate;
- Admirația pentru vorbitor.

Vergil Frunze identifică următoarele bariere ale ascultării:

- *Existența unor condiții de natură materială;*
- *Existența unui disconfort de natură psihică sau fizică, care reprezintă frigul, foamea, setea;*
- *Existența unor deficiențe la nivelul analizatorului auditiv ca percepția selectivă a mesajelor, dificultăți în procesul de codificare a acestora;*
- *Motivație redusă a celor care ascultă;*
- *Modul defectuos de prezentare a conținuturilor, adică nivelul redus de structurare sau lipsă de relevanță;*
- *Fluența prea mare sau prea mică a vorbirii, care creează atât dificultăți de receptare, decodificare, cât și lipsă de interes pentru obiectul comunicării.*

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Amintiți-vă o situație conflictuală, dificilă și identificați barierele care au fost comise în procesul de comunicare. Propuneți sugestii pentru depășirea barierelor.
2. Alcătuiți o scală de evaluare, gândiți-vă la zece dintre cele mai importante situații de comunicare cu care vă confrunțați (de ex., comunicarea cu profesorii, comunicarea cu prietenii,

comunicarea cu părinții, comunicarea cu frații, surorile, comunicarea cu colegii, comunicarea cu o persoană necunoscută etc.) și alcătuiți un inventar în cinci trepte – de la 1 (foarte slabă) la 5 (foarte bună) – prin care să vă caracterizați comunicarea în toate aceste situații; după ce inventarul a fost realizat, gândiți-vă la diferențele dintre aceste cazuri (în unele situații vă caracterizați ca fiind un comunicator mai eficient decât în altele).

<b>Comunicarea</b>	<b>Foarte slabă</b>	<b>Slabă</b>	<b>Medie</b>	<b>Bună</b>	<b>Foarte bună</b>
Cu profesorii					
Cu prietenii					
Cu părinții					
Cu frații					
Cu colegii					
Cu o persoană necunoscută					
Altele (numiți)					

3. Propuneți sugestii, tehnici de îmbunătățire a ascultării.
4. Argumentați rolul abilităților de ascultare activă în relațiile: părinte – copil, profesor – elev/student; manager – subaltern.

## **5. MODALITĂȚI DE PREZENTARE ȘI AUTOPREZENTARE**

### **Unități de conținut:**

- 5.1. Discursul public ca modalitate de prezentare
- 5.2. Etapele de realizare a unui discurs public
- 5.3. Recomandări pentru crearea unui discurs public reușit

### **Finalități:**

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să cunoașteți pașii pe care să îi urmați în procesul de autoprezentare;
- să cunoașteți și să pregătiți un discurs, potrivit regulilor necesare privind elaborarea acestuia;
- să realizați o prezentare publică cu impact asupra auditoriului.

**Concepte-cheie:** *discurs public, introducere, poveste, public.*

### **5.1. Discursul public ca modalitate de prezentare**

Tipuri de discurs:

#### **5.1.1. Discursul argumentativ**

Vorbitorii folosesc discursuri argumentative pentru a convinge auditoriul. „O argumentație solidă se bazează pe fapte, folosește cu precauție judecățile și mărturiile, evită exprimarea credințelor personale și elimină prejudecățile”. Argumentarea este un mijloc prin care se susține sau se demonstrează un punct de vedere privitor la o anumită temă. Scopul este de a convinge partenerul de valabilitatea opiniei exprimate. Pașii obligatorii sunt: *a susține, a dovedi, a întări.*

În cadrul acestui tip de discurs, argumentația poate fi de tip inductiv, pornind de la particular pentru a ajunge la ceva general, sau de tip deductiv, pornind de la o idee generală pentru a ajunge la un exemplu concret. Componentele discursului sunt:

- **exordiul** – introducerea prin care se atrage atenția/simpatia/bunăvoința/interesul asupra temei discursului;
- **propoziția** – punctarea părților subiectului ce urmează a fi tratat;
- **narațiunea** – expunerea faptelor care constituie obiectul discursului;
- **probarea** – argumentarea celor expuse;
- **respingerea** – preîntâmpinarea eventualelor obiecții;
- **perorația** – concluzia.

Din punctul de vedere al limbajului, discursul trebuie alcătuit urmărind structura anterior menționată și să includă adverbe, locuțiuni adverbiale, conjuncții sau locuțiuni conjuncționale, structuri verbale care exprimă: succesiunea, continuitatea, în primul rând, în al doilea rând etc., pe de o parte... pe de altă parte, în plus, de asemenea contrastul: dar; însă; ci; în contrast cu; dimpotrivă, ierarhizarea: înainte de toate; mai presus de toate; mai important decât comparația: la fel cu; tot așa ca; în comparație cu; în mod asemănător probabilitatea probabil, posibil, este cu puțință, s-ar putea ca certitudinea: cu siguranță, desigur, firește, nu este nicio îndoială că concesia: deși, totuși, cu toate acestea, chiar dacă concluzia: deci, așa, prin urmare, în concluzie, în consecință, la urma urmelor.

Din punctul de vedere al modului în care se urmărește argumentația, Jones (1998) propune să distingem între discursul: a) *argumentativ pro și contra*, unde se exprimă avantajele și dezavantajele unei anumite idei, pe care vorbitorul o poate anunța de la începutul discursului pentru a se asigura ca auditoriul este edificat în privința temei de dezbateră. În cadrul discursului pro și contra, interpretul trebuie să fie foarte atent pentru a putea delimita corect argumentele de contraargumente și pentru a înțelege foarte clar care este poziția vorbitorului față de tema abordată. Un astfel de discurs poate fi abordat în următoarele două feluri: fie se prezintă alternativ

câte un argument în favoarea temei urmat îndeaproape de un contra-argument, oscilând astfel între argumente și contraargumente, fie se prezintă toate argumentele în favoarea temei ca ulterior să se prezinte toate contraargumentele. Vorbitorul trebuie să se asigure că tranziția de la argument la contraargument este clară, astfel încât textul să nu devină un amestec confuz de idei; b) *discursul argumentativ secvențial* – care este compus dintr-o secvență logică de deducții ce conduc către un punct final, cel mai probabil singura concluzie la care s-ar putea ajunge în baza argumentelor prezentate din moment ce vorbitorul nu prezintă nicio altă perspectivă asupra temei respective.

### **5.1.2. Discursul narativ**

Discursul narativ poate fi cronologic sau necronologic. Discursul cronologic presupune respectarea ordinii în care s-au petrecut faptele narate, iar scopul unui astfel de discurs este de a evoca evenimente socioistorice, de a descrie evoluția unei instituții sau unui sector de activitate umană. Discursurile necronologice nu respectă ordinea în care s-au desfășurat evenimentele narate și unde este important să detectăm dacă alterarea ordinii firești de către narator este un act deliberat sau nu.

### **5.1.3. Discursul descriptiv**

Dificultatea pe care o ridică un discurs descriptiv unui interpret vine din faptul că este imposibil de anticipat felul în care va decurge discursul din moment ce un astfel de discurs nu are neapărat la bază relația cauza-efect sau ierarhizarea ideilor în funcție de importanța lor, sau în funcție de secvențialitatea lor din punct de vedere logic.

## **5.2. Etapele de realizare a unui discurs public**

Suștinerea de discursuri publice ar trebui, teoretic, să fie una dintre cele mai familiare activități, dat fiind că avem cu toții noțiuni de bază privind comunicarea. În timpul unui discurs, trebuie doar să demonstrăm o mult mai mare capacitate de adaptare la interlocutori –



aceștia sunt mult mai numeroși decât în cazul unei comunicări de zi cu zi, iar, de multe ori, în fața noastră se află persoane pe care nu le cunoaștem. De aceea, dificultatea discursului public provine din audiența copleșitor de mare și uneori din lipsa cunoașterii acesteia. Desigur, se adaugă aici și emoțiile inerente pe care cu toții le avem în fața unui public atât de mare, însă pe care vom încerca să le depășim prin câteva tactici pe care le vom prezenta în acest subcompartiment.

Care sunt primele întrebări pe care ar trebui să ți le adresezi înainte de a pregăti efectiv discursul public?

În pregătirea unui discurs public, îți recomandăm să te concentrezi pe două tipuri de pregătire: cea psihologică (morală, emoțională) și cea efectivă (a conținutului discursului).

Să începem mai întâi cu a ne adresa cele mai importante întrebări pentru a avea un punct de pornire cât mai bine documentat în momentul pregătirii discursului și, respectiv, pentru a ne familiariza cu contextul în care acesta va avea loc.

Înainte de a planifica efectiv discursul, este necesar să știm care este specificul evenimentului în cadrul căruia urmează să vorbim. Este o reuniune a studenților (având un caracter informal), este un cuvânt de deschidere în cadrul unui eveniment organizat de firmă cu un stil puțin formal, sau este o prezentare a unei cercetări academice ce trebuie să răspundă unor etichete foarte riguroase? În funcție de răspunsul la această întrebare, va fi apoi intuitiv stilul care va fi așteptat din partea ta. În acest punct al pregătirii, se creionează deja câteva dintre cerințele organizatorilor cu privire la stilul discursului tău, respectiv ținuta pe care evenimentul o necesită (îmbrăcăminte, accesorii etc.).

În funcție de natura evenimentului, poți avea de-a face cu un public pe care să îl cunoști, este o audiență cu care ești familiar și a cărei atitudine poate fi parțial anticipată. În acest sens, vei ști care este aproximativ vârsta publicului, care este stilul abordat de acesta (mai mult sau mai puțin formal) și, de asemenea, pot exista anumite

experiențe comune care să vă lege și pe care le poți folosi în discurs pentru a stârni amintiri și crea simpatii.

Pe de altă parte, dacă publicul tău este unul necunoscut, îți recomandăm să te documentezi cât mai bine și să folosești cât mai multe informații din partea organizatorilor evenimentului respectiv. Te va ajuta să știi care este natura evenimentului, tipul de audiență la care organizatorii se așteaptă din perspectiva vârstei, a preocupărilor și intereselor.

Cel mai important aspect pe care însă trebuie să îl cunoști, legat de publicul tău, este motivația participării la acel eveniment și în special la discursul tău. Este o participare obligatorie, este condiționată de alte beneficii oferite participanților sau participarea este liberă, pentru orice persoană interesată de subiectele avute în discuție? În cel din urmă caz, motivația publicului de a te asculta va fi una intrinsecă, iar această situație te avantajează major. Interesul și atenția din partea lor există, va trebui doar să te asiguri că le vei menține.

Atunci când publicul nu are însă un interes și o motivație intrinsecă pentru discursul tău, sau măcar pentru persoana ta, atunci discursul tău va trebui să fie o adevărată poveste, ale cărei tehnici de creare le vom detalia puțin mai târziu.

Înainte de a merge mai departe, trebuie să cunoști și cerințele organizatorilor evenimentului din partea ta. Majoritatea evenimentelor au un anumit timp alocat fiecărui vorbitor, iar în unele situații există cerințe predefinite cu privire la tipul discursului care este așteptat din partea ta. În aceste cazuri, este bine să consulți organizatorii și să îi întrebi dacă este de preferat ca discursul tău să abordeze un stil pur informațional, unul argumentativ, unul motivațional sau este la latitudinea ta să faci această alegere.

Diferența principală dintre aceste tipuri de discursuri constă în modul în care este prezentată informația. Un discurs informațional va prezenta informații într-un mod obiectiv cu privire la un nou produs

lansat pe piață, spre exemplu. Fiind un discurs informațional, acesta va aborda doar aspecte obiective – caracteristici tehnice, fizice, reale, nu va încerca să convingă neapărat audiența să achiziționeze produsul. Acest lucru s-ar întâmpla însă în cazul unui discurs argumentativ. Acesta va prezenta preponderent avantajele produsului și va încerca să diminueze importanța aspectelor negative. Un asemenea discurs se va finaliza cu un îndemn clar spre acțiunea dorită. Pe de altă parte, discursul motivațional nu te îndeamnă în mod direct spre o acțiune concretă la finalul său, dar încearcă să transmită o stare de spirit, o atitudine, un fel de a fi. Beneficiile unui asemenea discurs nu vor putea fi cuantificate, dar vor putea fi evaluate calitativ, ca și măsură în care vorbitorul a reușit să câștige adepți sau simpatizanți ai ideilor expuse de el.

Fiecare dintre noi avem un anumit fel preferat de comunicare, putem fi persoane destul de glumețe și relaxate care pot fi vorbitori în public foarte buni atâta timp cât își păstrează stilul original și lejer de comunicare.

Acest gen de persoane, dacă sunt strâmtorate de rigori și contexte formale, vor pierde acel șarm și fluentă în comunicare, iar discursurile nu vor mai avea aceeași valoare.

Totodată, există persoane care, în mod instinctiv, abordează fiecare situație cu multă seriozitate, iar dacă ar încerca să devină persoanele acelea glumețe, discursul ar pierde mult din conținut. De cele mai multe ori, vorbitorii vor resimți situația ca fiind stânjenitoare și, cel mai probabil, nu vor mai vrea să repete situația unui discurs public prea curând.

De aceea, este foarte important ca fiecare dintre noi să își cunoască propriul stil de comunicare și să încerce să îl perfecționeze pe acela. Orice stil are avantajele lui, dar, în exces, știm că orice poate face rău. Astfel, putem încerca să importăm avantaje ale fiecărui stil de comunicare, dar nu putem aplica un cu totul alt tipar asupra noastră.

Prin urmare, încearcă să îți dai seama cum te simți cel mai confortabil să comunici, respectiv care este stilul tău general preferat

cu privire la îmbrăcăminte, atitudine, vocabular etc. Nu încerca să le schimbi și să le înlături din rădăcină cu gândul că celălalt stil este mai bun. Pentru tine, cea mai bună abordare va fi o adaptare a stilului tău preferat la contextul evenimentului în cauză.

După cum se poate vedea, avem nevoie de foarte multe informații cu privire la sala în care discursul va avea loc. Acestea sunt necesare, pe de o parte, din punct de vedere logistic, pentru că în cazul în care organizatorii nu pun la dispoziție un material de care tu se poate să ai nevoie în discurs, să regândești discursul tău adaptat la ceea ce sala oferă sau să îți procuri singur acele materiale. Pe de altă parte, informațiile privind sala și chiar o vizită în respectiva locație îți va fi foarte folositoare pentru a-ți pregăti discursul din punct de vedere psihic.

Văzând sala, vei ști cum să te aștepți că arată aceasta, cum bate lumina, unde va fi cel mai bine să te poziționezi pentru a putea derula slide-urile prezentării tale proiectate, te vei putea pregăti pentru dimensiunea aproximativă a publicului, pentru vocea pe care va trebui s-o folosești în vorbire pentru a o adapta.

**Pregătirea efectivă a discursului.** Acum că deja deții câteva informații esențiale cu privire la contextul în care discursul va avea loc, este timpul să ne concentrăm asupra conținutului discursului tău.

Vom începe cu a schematiza discursul pe care urmează să-l ții, printr-o mică sesiune de brainstorming pe care o faci tu cu tine sau cu alte persoane pe care dorești să le consulți. Scenariul ideal este acela în care, știind tema discursului, poți nota imediat câteva idei sau perspective din care poți aborda tema. În cazul în care nu te simți atât de inspirat de la început, vei putea începe prin a te documenta – încearcă să cauți articole utile pe internet, să întrebi persoane din domeniu până când vei deține și tu informațiile suficiente pentru a-ți forma un punct de vedere propriu cu privire la acel subiect.

Toate ideile pe care le gândești în acest timp vor fi notate pe o foaie, sub așa-numita tehnică de *mind mapping* (Wood). Vei lua o

foaie A4, o poți poziționa în formatul orizontal (*land scape*) și vei nota în centrul paginii tema discursului tău. Radial vei nota toate ideile care îți se pare că se leagă de tema ta – fiind o etapă de brainstorming în care se stimulează creativitatea. Te invităm să notezi orice cuvânt sau idee, fără să fii critic cu privire la ingeniozitatea sau profunzimea lor. Vei crea, așadar, un grafic sub forma unui soare cu atât de multe raze, pe cât de multe idei îți-au venit. Când simți că ai finalizat această etapă creativă de producere efectivă a ideilor, vei putea trece la etapa în care vei încerca să găsești corelații între idei. Se vor crea acum noi legături și dispunerea radială se va transforma într-un arbore cu noi conexiuni și ramificații. În cazul în care în acest nou grafic sunt idei care au rămas fără conexiuni, vei putea lua în considerare să le elimini, dacă vei simți că nu aduc valoare adăugată discursului tău. Ideile trebuie întâi notate schematic, iar această schemă te va ajuta și pe tine să susții discursul în mod cursiv, fiind mereu conștient de progresul făcut și de ideile care mai urmează a fi prezentate. Atâta timp cât structura discursului tău este clară pentru tine, ai șanse mari ca și pentru publicul tău să fie la fel de clară și să o rețină ca atare.

În acest caz, rectorul va trebui să rețină că are patru idei principale de susținut în discursul său. Știe că discursul nu are rost să fie unul prea lung, pentru că ar deveni prea obositor în contextul multor altor discursuri care urmează după el (cunoscând natura evenimentului) și dorește să impună un ritm concis în vorbire. Își cunoaște autoritatea, este persoana cea mai îndreptățită să vorbească din partea universității, motiv pentru care dorește ca discursul său să fie, pe de o parte, informativ, aducând la cunoștința studenților realizările anului universitar trecut și provocările următorului an, dar pe de altă parte, dorește să aibă și un rol motivațional, inducând în rândul studenților dorința de autodepășire, perseverența și ambiția de a se implica într-un proces calitativ de educație în scopul realizării și desăvârșirii lor personale și profesionale.

Discursul fiind schematizat, este ușor acum de dezvoltat fiecare idee principală și gândit tonul fiecărui mesaj în parte. În acest sens, se va putea folosi de un ton cald, prietenos la începutul discursului, astfel încât să stârnească simpatia celor prezenți care se bucură să fie întâmpinați de un mesaj emoționat și entuziast din partea rectorului. Pentru ideile intermediare, având rol informativ, nu se va cădea ca tonul să fie unul sentimental pentru că ar fi nepotrivit. Se vor aduce la cunoștința publicului realizările și provocările urmărite, pe un ton neutru, cu optimism și încredere că universitatea va duce la bun sfârșit tot ceea ce și-a propus. Este și de așteptat ca el să prezinte o imagine frumoasă a instituției pe care o reprezintă, a-ți face același lucru în locul său. În final, va avea un ton inspirațional, se va putea folosi de pauze după fiecare profeție legată de posibilul viitor măreț al absolvenților universității. Pauzele vor oferi timp publicului să sedimenteze informația.

Iată, așadar, că rectorul nostru știe acum care va fi tonul pe care este bine să îl abordeze și a reușit să își dea seama cum va putea fi dezvoltată fiecare idee a discursului.

Ca orice poveste și compunere scrisă în școală, urmărim o structură clasică de tipul Introducere – Cuprins – Încheiere. În introducere, se obișnuiește să se folosească un așa-numit *attention getter*. Acesta va fi un cârlig prin care vei stimula atenția și interesul publicului tău, astfel încât aceștia să fie dornici să îți acorde timpul lor. Un *attention getter* în cazul unui discurs cu tematica economică/financiară poate fi un pumn de bănuți aruncați pe jos, într-o completă liniște, la începutul discursului, chiar înainte de a te prezenta și a spune tema discursului tău. Audiența va privi nedumerită spre tine și va crede mai întâi că a fost un accident nefericit. Totul până când tu vei spune „Și cam asta se întâmplă și în economie... Sunt X și astăzi vreau să vă explic ce s-a întâmplat mai devreme. Cine scapă banii și cât de intenționat este acest gest în economia la nivel mondial”.

### **5.3. Recomandări pentru crearea unui discurs public**

#### **reușit**

##### *Spune o poveste*

Fiecare discurs reprezintă o nouă provocare, chiar și pentru speakeri de succes, la fel cum fiecare apariție în public aduce cu sine un nou val de emoții, chiar și pentru cântăreți și actori cu multă experiență și celebritate.

De aceea, se încearcă de fiecare dată să se aducă elemente noi care să surprindă prin originalitate și prin natura memorabilă a discursului. S-au căutat sute de rețete ale discursului de succes, însă adesea este greu să preconizezi ce poate fi de interes pentru publicul tău. De multe ori, este la fel ca în școală: cum poate un profesor de fizică, de exemplu, să facă lecțiile sale atractive, dat fiind că multitudinea de termeni de specialitate îi pun frecvent piedici în a le suscita interesul elevilor?

##### *Teoria unificatoare a lui 2+2*

Andrew Stanton, producător, regizor, actor și scenarist, celebru pentru producerea filmului *Walt* spunea, de asemenea, în unul din discursurile sale în cadrul conferințelor TED – *The clues to a great story*, că cea mai importantă poruncă a povestirii este „Fă-mă să îmi pese” – „te rog, la nivel emoțional, intelectual, estetic, doar fă-mă să îmi pese!”. Încearcă, așadar, să îi prezinți publicului tău de ce este important să te asculte, demonstrează-i care este valoarea adăugată a discursului tău, sau altfel, va fi ca la TV când, pur și simplu, mută de pe un canal pe altul, fără să îi atragă vreun post atenția în mod special. Asta va face și audiența ta dacă nu știi să îi atragi, pentru că, în fond, telecomanda este în public și speech-ul tău poate fi oricând dat fără sonor.

Teoria unificatoare a lui 2+2 este ceea ce Andrew Stanton numea, atunci când îți implică publicul în povestea ta, într-un mod activ. Nu

face tu calculele pentru ei, nu le oferi concluzii pe tavă, nu încerca să îi ajuți citindu-le slide-urile prezentării tale. În schimb, evidențiază-le întrebările pe care trebuie să și le adreseze, calculele pe care trebuie să le facă, pentru ca singuri să ajungă la concluziile dorite.

Așa explică Stanton și interesul pe care îl avem cu toții pentru animații cu copii sau animale. Sunt ca un magnet pentru noi, tocmai datorită faptului că ei nu își pot exprima în totalitate gândurile sau intențiile. În acest mod, noi ne simțim datori să îi ajutăm, să le completăm propozițiile copiilor sau să anticipăm ce dorește câinele să facă. În acest lucru constă și un fir bun al povestirii, în a-i determina pe ceilalți să fie atenți, să te completeze, să anticipeze și să colaboreze cu tine.

### ***Prezentările cu imagini bune și cuvinte puține***

Cele mai multe prezentări sunt susținute folosind mijloace suport, acestea având avantajul de a veni în sprijinul vorbitorilor. Ele te asigură că discursul tău va urma ordinea dorită a ideilor, nebazându-te exclusiv pe memorie, dar au și beneficiul că pot sedimenta ideile și în rândul audienței. Mai mult decât atât, dacă sunt bine construite, prezentările pot fi și foarte estetice, acest aspect facilitând atenția și reținerea informațiilor de către cei prezenți.

Atunci când vei construi propria ta prezentare, ține cont că ai la îndemână două variante foarte populare de construcție: prezentări tip Power-Point sau prezentări tip Prezi. Cele din urmă au avantajul de a fi foarte dinamice și de a demonstra înlănțuirii și ramificații între idei, fiind aproape de ceea ce însemnau strategiile de *story boarding*, *mind mapping* din momentul pregătirii conținutului discursului. Pe de altă parte, prezentările Power-Point sunt momentan mai populare datorită simplității creării lor și a flexibilității în a le oferi un design potrivit personalității și stilului tău.

Pentru că aceste prezentări Power-Point sunt momentan mai familiare și mai răspândite, îți atragem atenția asupra faptului că ele au tendința de a-ți crea o libertate de care cei mai mulți vorbitori



profită într-un mod nepotrivit. Nenumăratele slide-uri pe care le ai la dispoziție te obligă să fii foarte atent la modul în care alegi să le folosești, nu să le transformi în discursul tău scris și proiectat în fața tuturor. Aceasta este o greșeală frecventă, vorbitorii optând pentru a crea slide-uri pline de text, care însă vor crea audienței o stare de proastă dispoziție și bineînțeles, o vor împiedica să mai acorde atenție discursului sau persoanei în sine.

Recomandarea noastră este, așadar, să creezi prezentări vizuale, grafice, bazate pe cuvinte-cheie (suficiente pentru a-ți aminti ție care sunt ideile principale) și imagini foarte relevante și atractive.

Comparând două slide-uri, precum de pe pagina următoare, audiența va avea întotdeauna o atitudine mai deschisă și pozitivă pentru una dintre ele. Ghiciți voi care?

### ***Creează-ți momentele de respiro***

Unul dintre cele mai importante secrete ale unui vorbitor în public este legat de micile pauze de respiro din discurs – pauze din vorbire, în care apuci să te concentrezi pe acea respirație corectă despre care vorbeam anterior și pe mișcărilor subtile asociate relaxării. Este bine ca în discursul tău să gândești mici „momente de respiro”, în care să muți centrul de interes al publicului asupra altei persoane/altui obiect/subiect. Acest lucru se poate face prin a introduce în prezentarea ta un scurt filmuleț relevant pentru tema discursului tău, a adresa o întrebare publicului, a oferi un scurt timp de gândire și reflecție publicului tău cu privire la o idee din discurs etc. Toate acestea sunt momente menite să te ajute pe tine, care deși nu vor fi foarte lungi, îți vor acorda răgazul necesar pentru a-ți asigura menținerea echilibrului.

### ***Oamenii se plictisesc***

Ai încercat să urmezi ca la carte toate regulile discursului public de succes, însă observi că audiența ta este teribil de plictisită. Ceva înseamnă că totuși nu s-a întâmplat chiar ca la carte, dar încercăm acum să te salvăm cât se poate de mult din situație. În asemenea

cazuri, cea mai bună soluție este una graduală, în care încerci să-i implici în discursul tău și să le ceri părerea cu privire la subiectul discutat: Ce părere aveți despre acest punct de vedere? Care este punctul vostru de vedere? Este cineva în sală care a trecut printr-o situație similară?

Dacă nu obții niciun răspuns, într-un spirit de glumă, poți spune: Ok, puncte de vedere nu avem, să fie din cauza că avem prea multe nelămuriri pentru a mai lăsa loc și opiniilor? Un zâmbet din partea ta și vei primi automat minim un zâmbet în răspuns din partea publicului.

O altă abordare mai sinceră și directă de la bun început ar fi să împărtășești publicului tău faptul că simți cum discursul tău nu reușește să le stârmească într-atât de mult atenția pe cât ți-ai dorit. Odată împărtășită această constatare, vei putea face un plan împreună cu publicul tău pentru a le mai menține o minimă atenție în minutele rămase. „Facem așa, eu vă promit că nu vă mai rețin mult, mai avem 5 minute, iar voi îmi promiteți că încercați până la final să îmi spuneți un lucru care v-a plăcut și pe care l-ați învățat din prezentarea mea și un lucru pe care l-ați fi dorit altfel”. Îi vei face să se simtă cu adevărat importanți pentru tine și îi vei determina să colaboreze. De la mulți vei avea răspunsuri generale de tipul: „Mi-a plăcut că a fost interesant, dar aș fi vrut să fie mai puțin plosos afară”. Poate nu te va ajuta ca fiind un feedback foarte constructiv, dar este o persoană care măcar nu te poate critica pe tine pentru lipsa sa de interes (de vină e vremea), iar pentru tine este o persoană pe care ai reușit să o scoți din zona de confort și ai convins-o să îți adreseze chiar și aceste cuvinte atât de generale.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Numiți și descrieți tipurile de discurs public.
2. Caracterizați etapele pregătirii unui discurs.
3. Argumentați rolul utilizării unei prezentări în cadrul unui discurs public.

## **6. INTERVIUL DE ANGAJARE ȘI ELABORAREA UNUI CV**

### **Unități de conținut:**

- 6.1. Conținutul CV-ului: modelul EUROPASS
- 6.2. Pregătirea pentru a putea participa cu succes la un interviu pentru ocuparea unui loc de muncă

### **Finalități:**

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să diferențiați aspectele pozitive și negative în conținutul unui CV;
- să anticipați greșelile înainte de a vă prezenta la un interviu de angajare.

*Concepte-cheie: Curriculum vitae, scrisoare de intenție, interviu, portofoliu personal.*

### **6.1. Conținutul CV-ului: modelul EUROPASS**

Redactarea unui Curriculum vitae reprezintă un pas important, atunci când sunteți în căutarea unei slujbe sau a unui curs de instruire/formare. CV-ul este adesea primul contact cu un viitor angajator, din acest motiv, el trebuie să atragă imediat atenția cititorului și să demonstreze de ce ar merita să fiți interviuat.

De obicei, angajatorii nu alocă mai mult de un minut fiecărui CV, atunci când fac selecția inițială a aplicațiilor/candidaturilor primite. Dacă ratați impactul corect, veți pierde ocazia de a fi angajat.

În ultimii ani mai mulți angajatori solicită un CV de tip Europass (Anexa).

Citiți cu atenție instrucțiunile următoare, înainte de a introduce informațiile personale în modelul de CV.

### ***Recomandări generale***

Înainte de a începe să scrieți CV-ul, amintiți-vă câteva principii importante:

- Atenție la modul cum vă prezentați CV-ul.
- Prezentați-vă calificările, aptitudinile și competențele în mod clar și logic, astfel încât atributele personale să fie puse în valoare. Acordați atenție sporită fiecărui detaliu relevant, atât ca fond cât și ca formă; nu există scuză pentru greșelile de ortografie și de punctuație!
- Concentrați-vă pe aspectele esențiale – un CV trebuie să fie concis: în cele mai multe cazuri, două pagini sunt suficiente pentru a arăta cine sunteți. Un CV de trei pagini poate fi considerat prea lung în unele țări, chiar dacă experiența dumneavoastră profesională este remarcabilă. Dacă experiența dumneavoastră profesională este încă limitată (pentru că tocmai ați absolvit școala sau facultatea), inversați ordinea rubricilor și începeți cu descrierea studiilor și a pregătirii; scoateți în evidență stagiile de practică profesională efectuate în timpul studiilor.
- Concentrați-vă pe informația esențială, care aduce valoare sporită aplicației dumneavoastră; experiența de muncă sau cursurile de pregătire vechi sau nerelevante pot fi omise.
- Adaptați CV-ul în funcție de postul pentru care candidați.
- Verificați-vă sistematic CV-ul ori de câte ori doriți să-l trimiteți unui angajator, pentru a corespunde profilului cerut; puneți-vă în evidență calitățile în concordanță cu cerințele specifice angajatorului. Căutați informații despre compania la care urmează să candidați pentru a vă putea adapta CV-ul la profilul căutat.
- Atenție: nu „umflați” în mod artificial CV-ul; riscați să fiți descoperit la interviu. Respectați structura modelului Curriculum vitae, Europass vă permite prezentarea calificărilor, aptitudinilor și competențelor într-o ordine logică:
  - informații personale;
  - descrierea experienței profesionale;

- descrierea studiilor și a cursurilor de formare (care poate să apară înaintea rubricii *Experiența profesională*, în cazul celor cu experiență limitată de muncă; pentru a inversa ordinea celor două rubrici, folosiți comanda „copy/paste” (copiere/lipire) a procesorului de texte utilizat); inventar detaliat al aptitudinilor și competențelor dumneavoastră, dobândite pe parcursul studiilor și formării profesionale, al experienței profesionale și vieții cotidiene.

### ***Observații:***

- imprimați/tipăriți Curriculum vitae pe hârtie albă;
- păstrați caracterele și formatul sugerate;
- evitați sublinierile și scrierea de fraze întregi cu majuscule sau litere îngroșate: afectează lizibilitatea documentului;
- nu separați paragrafele unei rubrici pe două pagini (de exemplu: lista cursurilor de formare) – pentru a evita acest lucru, folosiți comanda ‘page break’ (întrerupere pagină) a procesorului de texte utilizat;
- casetele care conțin diferitele rubrici nu trebuie să apară atunci când documentul este imprimat.

Fiți clar și concis. Profilul dumneavoastră trebuie apreciat de către potențialul angajator după câteva minute de lectură a CV-ului.

Prin urmare:

- folosiți propoziții scurte;
- concentrați-vă pe aspectele relevante ale pregătirii și experienței profesionale;
- explicați orice întreruperi ale studiilor sau carierei dumneavoastră;
- îndepărtați orice rubrică facultativă (de exemplu, dacă nu aveți „Aptitudini și competențe artistice” sau considerați că astfel de aptitudini și competențe nu aduc valoare în plus aplicației dumneavoastră, îndepărtați toată rubrica folosind comanda „cut” (decupare) a procesorului de texte utilizat. Rugați pe cineva să vă

citească CV-ul. Verificați cu atenție CV-ul la final pentru a îndepărta orice greșeală de ortografie și ca să vă asigurați că este redactat logic și clar. Puneți pe altcineva să vă citească CV-ul pentru a vă asigura că are un conținut clar și ușor de înțeles.

Atașați fotografia, dacă se cere (facultativ).

Observații:

- fotografia nu este indispensabilă într-un CV decât dacă este cerută de angajator;
- format: preferabil jpg.

### ***Educație și formare profesională***

În această rubrică, introduceți separat fiecare formă de învățământ și program de formare profesională absolvite cu diplomă sau certificat, începând cu cel mai recent.

Observații:

- dacă experiența profesională este încă limitată (pentru că tocmai ați absolvit școala sau facultatea), descrieți mai întâi forma de învățământ și programele de instruire/formare profesională (pentru a inversa ordinea celor două rubrici, folosiți comanda „copy/paste” (copiere/lipire) a procesorului de texte utilizat);
- nu e nevoie să prezentați toate calificările dumneavoastră (diplome sau certificate de absolvire): nu menționați studiile școlii primare, dacă dețineți o diplomă de licență; axați-vă pe calificările importante pentru aplicația dumneavoastră;
- reproduceți tabelul (folosind comanda „copy/paste” (copiere/lipire) a procesorului de texte utilizat), ori de câte ori este nevoie. Pentru a șterge o rubrică, folosiți comenzile din meniul „Table” (Tabel) al procesorului de texte utilizat.

Precizați perioadele de timp în care s-a derulat cursul absolvit, de ex.: Din septembrie 1994 până în iunie 1998.

***Calificarea/diploma obținută.*** Scrieți titlul exact al certificatului sau diplomei obținute, de ex.: Certificat de aptitudini profesionale (C.A.P.) Nivel 2: Serviciul Brutărie Patiserie

**Notă:** Evitați folosirea doar a abrevierilor (ex. C.A.P.).

### ***Disciplinele principale studiate/competențele profesionale dobândite***

Rezumați principalele discipline predate sau competențe profesionale dobândite pe durata cursului urmat, grupându-le, dacă este necesar pentru concizie, de ex.:

#### ***Discipline generale***

- Limba română, matematică, limba străină (engleza);
- Educație fizică.

#### ***Discipline profesionale***

- practică profesională (fabricarea de sorturi de pâine standard, specialități de pâine, prăjituri și produse de patiserie);
- științe aplicate industriei și echipamentelor alimentare (microbiologie, biochimie, igienă);
- tehnologie profesională (materii prime, igienă și siguranță);
- cunoașterea domeniului profesional și a contextului economic, legal și social.

Observații: Combinați elementele și axați-vă pe aptitudinile profesionale care ar fi valorificat, dacă ați fi angajat.

### ***Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare***

Precizați numele (și adresa, dacă este necesar) și tipul instituției urmate.

#### ***Aptitudini și competențe personale***

Această pagină oferă o imagine completă a aptitudinilor și competențelor dumneavoastră, dobândite pe parcursul vieții și formării profesionale și care nu sunt în mod necesar dovedite prin certificate și diplome oficiale. Rubricile următoare (limbi străine, aptitudini și competențe sociale, organizatorice, tehnice, de utilizare a calculatorului, artistice) vă permit să descrieți aptitudinile și competențele dobândite atât în timpul studiilor, în timpul seminariilor sau al sesiunilor de formare continuă, cât și pe cele dobândite într-o

manieră informală și nonformală, adică în timpul activităților dumneavoastră ocupaționale și de petrecere a timpului liber.

Observație generală: Eliminați orice rubrică în care nu aveți nimic relevant de trecut, folosind comanda „cut” (decupare) a procesorului de texte utilizat.

### ***Limba maternă***

Precizați limba/ile maternă/e, de ex.: româna

Limbi străine cunoscute (rubrică facultativă)

Observații: Indicați în secțiunea de mai jos aptitudinile și competențele dumneavoastră în utilizarea limbilor străine. Utilizați scara de autoevaluare realizată de Consiliul Europei pentru a sprijini oamenii în a-și autoevalua capacitatea de a înțelege, vorbi și scrie într-o limbă străină (vezi instrucțiunile de mai jos).

### ***Autoevaluare*** Înțelegere/Vorbire/Scriere

*Nivel european* (\*)

Ascultare Citire Participare la conversație Discurs oral Exprimare scrisă

Engleza (C1) Utilizator experimentat B2 Utilizator independent

(A2) Utilizator elementar (B1) Utilizator independent

(B2) Utilizator independent

Franceza (B1) Utilizator independent B2 Utilizator independent

(A2) Utilizator elementar (A2) Utilizator elementar (A2)

(\*) *Nivelul Cadrului european comun de referință (CECR)*

Instrucțiuni de folosire a grilei de autoevaluare

Grila de autoevaluare cu șase niveluri a fost realizată de Consiliul Europei pentru „Cadrul european comun de referință pentru limbi străine”.

Grila este alcătuită din trei niveluri mai mari după cum urmează:

- Utilizator elementar (niveluri A1 și A2);
- Utilizator independent (niveluri B1 și B2);
- Utilizator experimentat (niveluri C1 și C2).



Pentru a va autoevalua nivelul de utilizare a limbii străine, citești descrierile de mai jos și scrieți nivelul relevant (de ex., utilizator experimentat – C2) în căsuța adecvată a CV-ului (Ascultare, Citire, Participare la conversație, Discurs oral și Scriere).

### Înțelegere

#### Ascultare

A 1: Pot să înțeleg expresii cunoscute și propoziții foarte simple referitoare la mine, la familie și la împrejurări concrete, când se vorbește rar și cu claritate.

A 2: Pot să înțeleg expresii și cuvinte uzuale frecvent întâlnite pe teme ce au relevanță imediată pentru mine personal (de ex., informații simple despre mine și familia mea, cumpărături, zona unde locuiesc, activitatea profesională). Pot să înțeleg punctele esențiale din anunțuri și mesaje scurte, simple și clare.

B 1: Pot să înțeleg punctele esențiale în vorbirea standard clară pe teme familiare referitoare la activitatea profesională, școală, petrecerea timpului liber etc. Pot să înțeleg ideea principală din multe programe radio sau TV pe teme de actualitate sau de interes personal sau profesional, dacă sunt prezentate într-o manieră relativ clară și lentă.

B 2: Pot să înțeleg conferințe și discursuri destul de lungi și să urmăresc chiar și o argumentare complexă, dacă subiectul îmi este relativ cunoscut. Pot să înțeleg majoritatea emisiunilor TV de știri și a programelor de actualități. Pot să înțeleg majoritatea filmelor în limbaj standard.

C 1: Pot să înțeleg un discurs lung, chiar dacă nu este clar structurat, iar conexiunile sunt numai implicite și nu semnalate în mod explicit. Pot să înțeleg programe de televiziune și filme fără prea mare efort.

C 2: Nu am nicio dificultate în a înțelege limba vorbită, indiferent dacă este vorba despre comunicarea directă sau în transmisiuni radio,

sau TV, chiar dacă ritmul este cel rapid al vorbitorilor nativi, cu condiția de a avea timp să mă familiarizez cu un anumit accent.

### Citare

A 1: Pot să înțeleg nume cunoscute, cuvinte și propoziții foarte simple, de exemplu, din anunțuri, afișe sau cataloage.

A 2: Pot să citesc texte foarte scurte și simple. Pot să găsesc anumite informații previzibile în diverse materiale cotidiene (de ex., reclame, prospecte, meniuri, orare) și pot să înțeleg scrisori personale scurte și simple.

B 1: Pot să înțeleg texte redactate, în principal, într-un limbaj uzual sau referitor la activitatea mea profesională. Pot să înțeleg descrierea evenimentelor, exprimarea sentimentelor și a urărilor din scrisori personale.

B 2: Pot să citesc articole și rapoarte pe teme contemporane, în care autorii adoptă anumite atitudini și puncte de vedere. Pot să înțeleg proza literară contemporană.

C 1: Pot să înțeleg texte factice și literare lungi și complexe, sesizând diferențele stilistice. Pot să înțeleg articolele specializate și instrucțiunile tehnice lungi, chiar dacă nu se referă la domeniul meu.

C 2: Pot să citesc cu ușurință orice tip de text, chiar dacă este abstract sau complex din punct de vedere lingvistic sau al structurii, de exemplu, manuale, articole specializate și opere literare.

### Vorbire

#### Participare la conversație

A 1: Pot să comunic într-o conversație simplă, cu condiția ca interlocutorul să fie dispus să repete sau să reformuleze frazele sale într-un ritm mai lent și să mă ajute să formulez ceea ce încerc să spun. Pot să formulez întrebări simple pe teme cunoscute sau de necesitate imediată și să răspund la asemenea întrebări.

A 2: Pot să comunic în situații simple și uzuale care presupun un schimb de informații simplu și direct pe teme și despre activități

familiare. Pot să particip la discuții foarte scurte, chiar dacă, în general, nu înțeleg suficient pentru a întreține o conversație.

**B 1:** Pot să fac față în majoritatea situațiilor care pot să apară în cursul unei călătorii printr-o regiune unde este vorbită limba. Pot să particip fără pregătire prealabilă la o conversație pe teme familiare, de interes personal sau referitoare la viața cotidiană (de ex., familie, petrecerea timpului liber, călătoriile, activitatea profesională și actualități).

**B 2:** Pot să comunic cu un grad de spontaneitate și de fluență care fac posibilă participarea normală la o conversație cu interlocutori nativi. Pot să particip activ la o conversație în situații familiare, exprimându-mi și susținându-mi opiniile.

**C 1:** Pot să mă exprim fluent și spontan, fără a fi nevoie să-mi caut cuvintele în mod prea vizibil. Pot să utilizez limba în mod flexibil și eficient în relații sociale și în scopuri profesionale. Pot să-mi formulez ideile și punctele de vedere cu precizie și să-mi conectez intervențiile bune de cele ale interlocutorilor mei.

**C 2:** Pot să particip fără efort la orice conversație sau discuție și sunt familiarizat(ă) cu expresiile idiomatice și colocviale. Pot să mă exprim fluent și să exprim cu precizie nuanțe fine de sens. În caz de dificultate, pot să reiau ideea și să-mi restructurez formularea cu abilitate, în așa fel încât dificultatea să nu fie sesizată.

### Discurs oral

**A 1:** Pot să utilizez expresii și fraze simple pentru a descrie unde locuiesc și oamenii pe care îi cunosc.

**A 2:** Pot să utilizez o serie de expresii și fraze pentru o descriere simplă a familiei mele și a altor persoane, a condițiilor de viață, a studiilor și a activității mele profesionale prezente sau recente.

**B 1:** Pot să leg expresii și să mă exprim coerent într-o manieră simplă pentru a descrie experiențe și evenimente, visele mele, speranțele și obiectivele mele. Pot să îmi argumentez și să explic pe

scurt opiniile și planurile. Pot să povestesc o întâmplare sau să relatez intriga unei cărți sau a unui film și să-mi exprim reacțiile.

**B 2:** Pot să prezint descrieri clare și detaliate într-o gamă vastă de subiecte legate de domeniul meu de interes. Pot să dezvolt un punct de vedere pe o temă de actualitate, arătând avantajele și dezavantajele diferitelor opțiuni.

**C 1:** Pot să prezint descrieri clare și detaliate pe teme complexe, integrând subtemele, dezvoltând anumite puncte și terminându-mi intervenția cu o concluzie adecvată.

**C 2:** Pot să prezint o descriere sau o argumentație cu claritate și fluentă, într-un stil adaptat contextului; cu o structură logică eficientă, care să ajute auditoriul să sesizeze și să rețină punctele semnificative.

### Scriere

**A 1:** Pot să scriu o carte poștală scurtă și simplă, de exemplu, cu salutări din vacanță. Pot să completez formulare cu detalii personale, de exemplu, numele, naționalitatea și adresa mea pe un formular de hotel.

**A 2:** Pot să scriu mesaje scurte și simple. Pot să scriu o scrisoare personală foarte simplă, de exemplu, de mulțumire.

**B 1:** Pot să scriu un text simplu și coerent pe teme familiare sau de interes personal. Pot să scriu scrisori personale descriind experiențe și impresii.

**B 2:** Pot să scriu texte clare și detaliate într-o gamă vastă de subiecte legate de domeniul meu de interes. Pot să scriu un eseu sau un raport, transmițând informații sau argumentând în favoarea sau împotriva unui punct de vedere. Pot să scriu scrisori subliniind semnificația pe care o atribui personal evenimentelor sau experiențelor.

**C 1:** Pot să mă exprim prin texte clare, bine structurate, dezvoltând punctele de vedere. Pot să tratez subiecte complexe într-o

scrisoare, un eseu sau un raport, subliniind aspectele pe care le consider importante. Pot să selectez un stil adecvat destinatarului.

C 2: Pot să scriu texte clare, cursive, adaptate stilistic contextului. Pot să redactez scrisori, rapoarte sau articole complexe, cu o structură logică clară, care să-l ajute pe cititor să sesizeze și să rețină aspectele semnificative. Pot să redactez rezumate sau recenzii ale unor lucrări de specialitate sau opere literare.

Observații:

- dacă aveți un certificat care să vă ateste competențele (ca de ex., TOEIC – *Test of English for International Communication*), precizați nivelul și data la care l-ați obținut;
- nu vă supraestimați nivelul, care poate fi foarte bine verificat, atunci când veți fi interviuat!

#### Competențe și abilități sociale (rubrică facultativă)

Despre ce este vorba?

Competențele și abilitățile sociale se referă la capacitatea de a trăi și munci împreună cu alți oameni, în locuri de muncă unde comunicarea este importantă, iar munca în echipă este esențială (de ex., în cultură și sport), în mediile multiculturale etc.

Descrieți competențele și abilitățile sociale, de ex.:

- spiritul de echipă;
- capacitate de adaptare la medii multiculturale, obținută prin experiența de muncă în străinătate;
- o bună capacitate de comunicare, obținută ca urmare a experienței de director de vânzări.

Specificați în ce context au fost dobândite (formare profesională, seminarii, context profesional, activități de voluntariat sau în timpul liber etc.).

#### Competențe și aptitudini organizatorice (rubrică facultativă)

Despre ce este vorba?

**Competențele și aptitudinile organizatorice** se referă la capacitatea de a coordona și administra oameni, proiecte și bugete în

timpul activităților profesionale, de voluntariat (de ex., cultură și sport) și acasă etc.

Descrieți competențele și aptitudinile organizatorice, de ex.:

- leadership (conducător), (în prezent, responsabilul unei echipe compuse din 10 oameni);

- spirit organizatoric (experiență în logistică);

- experiență bună a managementului de proiect sau al echipei.

Specificați în ce context au fost dobândite (formare profesională, context profesional, seminarii, în activități de voluntariat sau în timpul liber etc.).

### ***Competențe și aptitudini tehnice*** (rubrică facultativă)

Despre ce este vorba?

Competențele și aptitudinile tehnice se referă la capacitatea de a mânui echipamente și mașini, altele decât calculatoarele sau la cele dintr-un domeniu specializat (industrie manufacturieră, sănătate, domeniul bancar etc.).

Descrieți competențele și aptitudinile tehnice de ex.:

- o bună cunoaștere a proceselor de control al calității (am fost responsabil de implementarea controlului calității în departamentul în care am lucrat).

Specificați în ce context au fost dobândite (formare profesională, context profesional, seminarii, în activități de voluntariat în timpul liber etc.).

### ***Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului*** (rubrică facultativă)

Despre ce este vorba?

Competențele și cunoștințele de utilizare a calculatorului se referă la abilitățile de utilizare a procesoarelor de texte și a altor aplicații, a bazelor de date, a Internetului, precum și la abilitățile avansate (programare etc.).

Descrieți competențele și cunoștințele de utilizare a calculatorului, de ex.:

- o bună stăpânire a instrumentelor Microsoft Office™ (Word™, Excel™ și PowerPoint™);
- cunoștințe elementare ale aplicațiilor de grafică pe calculator (Adobe Illustrator™, PhotoShop™).

Observații:

- competențele și cunoștințele de utilizare a calculatorului pot fi evaluate și recunoscute prin „permisul european de conducere a computerului”, adică certificatul ECDL, un standard de competențe recunoscut internațional, care certifica precum că posesorul deține cunoștințele și abilitățile necesare pentru a utiliza în mod eficient și productiv cele mai comune aplicații informatice;
- pentru mai multe informații cu privire la ECDL, accesați: [http://www.ecdl.com/main/region\\_eur.php](http://www.ecdl.com/main/region_eur.php).

***Competențe și aptitudini artistice*** (rubrică facultativă)

- Descrieți competențele și aptitudinile artistice care constituie un avantaj (muzica; scrisul; designul etc.), de ex.: sculptură în lemn. Specificați în ce context au fost dobândite (formare profesională, context profesional, seminarii, în activități de voluntariat sau în timpul liber etc.).

***Alte competențe și aptitudini*** (rubrică facultativă)

- Descrieți aici orice alte competențe și aptitudini care constituie un avantaj și care nu sunt menționate în rubricile anterioare (hobby-uri, sporturi, funcții de răspundere în organizații de voluntari), de ex.: planorism.

- Specificați în ce context au fost dobândite (formare profesională, context profesional, seminarii, în activități de voluntariat sau în timpul liber etc.).

***Permis/e de conducere*** (rubrică facultativă)

- Menționați dacă dețineți un permis de conducere și categoria, de ex.: Categoria B

***Informații suplimentare*** (rubrică facultativă)

- Menționați aici alte informații pe care le considerați utile:

- publicații sau activități de cercetare;
- apartenența la organizații profesionale;
- stagiul militar (dacă e important);
- starea civilă (dacă e important);
- persoane de contact sau referințe;
- nu indicați adresa unei persoane de contact fără să fi obținut în prealabil acordul acesteia; e de preferat să menționați „Referințele pot fi furnizate la cerere” pentru a nu supraîncărca Curriculumul vitae;
- dacă este cazul, faceți o descriere scurtă a publicației sau a activității de cercetare; specificați tipul documentului (teză, articol, raport etc.).

#### **Anexe** (rubrică facultativă)

Enumerați orice document atașat CV-ului, de ex.:

- copii după diplome și certificate obținute, incluzând orice certificat al unui curs de formare finalizat fără o atestare formală a calificării;
- dovezi ale angajării și stagiului;
- publicații sau activitatea de cercetare etc.

Observații:

- enumerați documentele în ordine logică (de ex., grupați diplomele și dovezile de angajare împreună, numerotați-le, dacă e necesar) pentru a ajuta cititorul;
- nu trimiteți niciodată diplomele și certificatele în original, deoarece acestea ar putea fi rătăcite/pierdute; fotocopiile sunt adecvate.

## **6.2. Pregătirea pentru a putea participa cu succes la un interviu pentru ocuparea unui loc de muncă**

Un interviu de angajare poate fi destul de incomod, mai ales din cauza elementelor care țin de neprevăzut, dar și de insuficienta pregătire pentru această întâlnire. Întrebările-capcană ale



angajatorului, lipsa de fermitate, neputința de a-ți scoate în evidență calitățile, incapacitatea de a-ți captiva și impresiona interlocutorul, punând în evidență punctele forte, pot reprezenta tot atâtea motive de eșec. Din aceste motive, specialiștii din domeniul HR, dar și psihologii recomandă pregătirea minuțioasă pentru un interviu.

Interviul de selecție reprezintă una dintre etapele intermediare ale procesului de recrutare și mai apoi de selecție a personalului ce are loc în cadrul organizațiilor. Pentru ca recrutarea să poată ajunge în faza interviului de angajare, este nevoie ca mai întâi să se acorde o atenție deosebită unor aspecte inițiale ce vor garanta mai târziu succesul recrutării. Printre acestea se numără alcătuirea cu atenție a fișei postului, facerea publică a postului vacant prin mijloacele considerate a fi cele mai eficiente, selectarea preliminară a candidaților ale căror CV-uri satisfac nevoile de personal ale resurselor umane.

Urmează apoi procesul de selecție, care debutează prin etapa preselecției telefonice, căreia îi urmează preinterviul și testarea candidaților, iar apoi interviul de selecție, al cărui rezultat, împreună cu testele psihologice și medicale, va fi cel definitiv.

Pregătirea pentru un interviu presupune câteva etape importante:

- Obținerea informațiilor de bază despre companie.
- Autopregătirea pentru interviu.
- Construirea imaginii de sine.

Obținerea informațiilor de bază despre companie presupune acumularea de date despre valorile și filosofia companiei, de asemenea, cunoașterea traseului acesteia, cum și când a fost constituită, dar și alte detalii relevante care să vă ajute să răspundeți în cadrul interviului la întrebările legate de motivația sau dorința de a lucra anume în această organizație.

Cea de-a doua etapă constă în căutarea întrebărilor posibile care se oferă într-un interviu, această etapă merită o atenție deosebită din motiv că multe întrebări sunt de tip capcană, iar interviuatorul nu

urmărește doar obținerea de informații, dar și analiza reacțiilor Dvs., sau cum veți ieși dintr-o situație.

Iar cea de-a treia etapă presupune să vă pregătiți minuțios vestimentația, coafura și alte detalii care vă vor pune în valoare.

**Activități de învățare și evaluare:**

1. Numiți și descrieți succint rubricile unui CV.
2. Argumentați rolul vestimentației în cadrul unui interviu de angajare.

## 7. COMUNICAREA ASERTIVĂ ȘI ASCULTAREA ACTIVĂ

### Unități de conținut:

- 7.1. Comunicarea asertivă
- 7.2. Componentele asertivității
- 7.3. Modelul APA
- 7.4. Comunicarea în stil asertiv
- 7.5. Ascultarea activă

### Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să diferențiați elementele stilului de comunicare asertivă;
- să conștientizați rolul comunicării asertive;
- să utilizați diverse mesaje de genul „eu cred că...mă simt”;
- să înțelegeți interlocutorul dincolo de cuvinte;
- să urmăriți acordul dintre limbajul verbal și cel nonverbal al interlocutorului prin intermediul ascultării active.

**Concepte-cheie:** *asertiune, asertivitate, ascultare activă, interlocutor, contact vizual, parafrizare, comportament asertiv, tip agresiv, pasiv, asertiv.*

### 7.1. Comunicarea asertivă

*„Diferența principală dintre a fi asertiv și a fi agresiv constă în modul în care cuvintele și comportamentul nostru afectează drepturile și bunăstarea celorlalți.”*

**Sharon Anthony Bower**

În ultimii ani, cărțile despre comunicare abundă în diverse tehnici și strategii ale comunicării nonviolente, iar pentru identificarea unui nivel înalt al comunicării eficiente și a comportamentului constructiv, tot mai des pot fi întâlnite sintagmele: *comunicare asertivă* și

*comportament asertiv*. Lange și Jakubowski (1971) susțineau că asertivitatea implică apărarea drepturilor personale și exprimarea gândurilor, sentimentelor și convingerilor în mod direct, onest și adecvat, fără a invadea drepturile altei persoane”. Comunicarea asertivă s-a dezvoltat ca o formă de ajustare la diverse cazuri de neînțelegeri atât de ordin interpersonal, cât și organizațional.

Asertivitatea se bazează pe filozofia responsabilității personale și pe conștientizarea drepturilor celorlalți. A fi asertiv, înseamnă să fii sincer cu tine și cu cei din jurul tău, să ai capacitatea de a spune direct ce îți dorești sau care îți sunt nevoile, însă fără a-i afecta pe ceilalți. Lazarus (1973) a fost primul care a identificat clase specifice de răspunsuri prin care comportamentul asertiv poate fi definit: „*abilitatea de a spune NU; abilitatea de a cere favoruri sau a face solicitări; abilitatea de a exprima sentimente pozitive și negative; abilitatea de a iniția, continua și finaliza o conversație generală*”.

**Comportamentul asertiv** poate fi caracterizat prin ideea că, în timpul manifestării stilului asertiv de comunicare, nu se încalcă nici limitele personale, dar și nici ale celuiilalt, astfel exprimându-ți nevoile și sentimentele într-o manieră deschisă și onestă. Prin stilul asertiv demonstrăm respectul față de sine și față de celălalt, promovând autodezvăluirea, autocontrolul și aprecierea pozitivă a valorii personale. Asertivitatea fiind percepută ca cea mai eficientă modalitate de depășire a conflictelor, prin care emiți și recepționezi mesajele fără distorsiuni, iar acest aspect contribuie direct la relațiile cu ceilalți.

Comunicarea asertivă este definită și ca abilitatea de a interacționa respectând drepturile și opiniile celorlalți. Abilitatea de a-ți susține drepturile, nevoile și limitele personale într-un mod politic. Cu alte cuvinte, abilitatea de a-ți spune părerea având respect față de ceilalți. Asertivitatea este o modalitate nonconfruntativă de a-ți exprima dezacordul. De exemplu, o persoană care folosește acest tip de comunicare vorbește onest și elegant. Ea își exprimă opinia,

astfel încât să nu genereze un conflict. Indiferent de subiect, ea va păstra respectul pentru cei cu care comunică. Începerea, continuarea sau închiderea unei conversații. În primul rând, poți alege când începi o conversație cu cineva. Să presupunem că mergi pe stradă și vezi colegul de birou la o cafea. Ți dorești să discuți cu el despre statutul proiectului, însă remarci că se află la masă cu o altă persoană. Ți dai seama că nu este momentul bun pentru discuție profesională. Așadar, ca persoană asertivă vei respecta limitele și drepturile celui alt. În al doilea rând, poți alege când să continui conversația. Asertivitatea implică, de asemenea, să-ți exprimi sentimentele, fie ele pozitive sau negative. În concluzie, asertivitatea se pliază în multe situații. Ea implică atingerea unor obiective, fără a crea scene neplăcute. Satisfacerea unei nevoi sau exprimarea unei opinii având respect față de interlocutorul nostru.

## 7.2. Componentele asertivității

Noțiunea de „asertivitate” a fost introdusă de specialiștii din domeniul sănătății mintale, care afirmă că asertivitatea inhibă anxietatea, reduce depresia. De menționat faptul că comportamentul asertiv conduce la îmbunătățirea imaginii de sine.

Lazarus împarte asertivitatea în patru elemente:

1. Refuzul cererilor.
2. Solicitarea favorurilor și formulare de cereri.
3. Exprimarea sentimentelor pozitive și negative.
4. Inițiere, continuare și încheiere a unei conversații generale.

Acestea alcătuiesc componenta cognitivă care implică un anumit mod de analiză și gândire. Componenta comportamentală a asertivității include o serie de elemente nonverbale, cum ar fi:

- **Contactul vizual:** o persoană asertivă își privește interlocutorul direct în ochi. Lipsa contactului vizual poate transmite

mesaje nedorite, de tipul: „eu nu sunt convins de ceea ce spun” sau „îmi este frică de interlocutor”.

- **Tonul vocii:** chiar și cel mai asertiv mesaj își va pierde din semnificație, dacă va fi exprimat cu o voce în șoaptă (aceasta îi va da impresia de nesiguranță) sau prea tare, fapt care ar putea activa comportamentul de nesiguranță al interlocutorului.

- **Postura:** poziția corpului unei persoane asertive diferă de la situație la situație. Totuși, se apreciază că, în majoritatea cazurilor, subiectul trebuie să stea drept: nici prea rigid, pentru că aceasta exprimă o stare de încordare, nici prea relaxat, pentru că ceilalți ar putea interpreta o astfel de poziție ca fiind lipsită de respect.

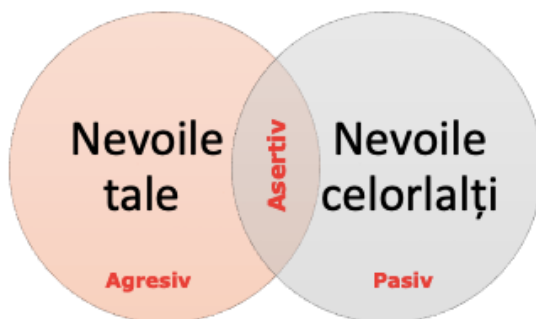
- **Mimica:** pentru ca mesajul să aibă caracter asertiv, mimica trebuie să fie adecvată și congruentă cu conținutul mesajului. Astfel, de exemplu, dacă cineva zâmbește atunci când afirmă că ceva îl supără, oferă interlocutorului o informație ambiguă, care alterează sensul comunicării.

- **Momentul administrării mesajului:** cel mai eficient mesaj își poate pierde din importanță, dacă este emis în momentul nepotrivit. Cum ar fi, niciun conducător de companie nu va emite un răspuns pozitiv la o cerere de mărire a salariului, oricât de bine nu ar fi formulată, dacă angajatul îl abordează în momentul când acesta este preocupat de altceva.

- **Conținutul:** chiar dacă toate celelalte condiții sunt respectate, mesajul nu-și realizează scopul, dacă este pe o notă agresivă, cu intenția de a-l blama pe celălalt sau, dimpotrivă, exprimat prea timid și într-o manieră pasivă. Conținutul unui mesaj asertiv trebuie să fie exact, descriptiv și direct formulat ca să nu lase loc de interpretări nepotrivite.

### 7.3. Modelul APA

După cum ați văzut în definiții, asertivitatea se referă la drepturile oamenilor. Vom analiza întregul spectru de posibilități, atunci când vorbim despre drepturile oamenilor. Figura următoare ilustrează acest aspect:



După cum vedem, o persoană care are în vedere doar propriile nevoi, poate avea o poziție agresivă. În mod contrar, o persoană care ține cont doar de nevoile celorlalți în defavoarea propriilor nevoi este considerată, în mod general, ca fiind o persoană pasivă. Niciunul dintre aceste stiluri nu este productiv. Totuși, pe măsură ce gravitați spre centru, începeți să aveți în vedere nevoile tuturor și aici se situează o persoană asertivă.

Distincția bazată pe drepturi conduce la modelul APA, acesta fiind acronimul de la ASERTIV, PASIV și AGRESIV, cu următoarele definiții:

- **Pasiv:** sunteți mai preocupat de ceilalți decât de propria persoană;
- **Agresiv:** sunteți mai preocupat de propria persoană decât de ceilalți;
- **Asertiv:** sunteți preocupat și de propria persoană, și de ceilalți.

Într-o anumită măsură, asertivitatea constă și în înfruntarea unei persoane agresive, și în apărarea propriilor drepturi. Persoanele excesiv de dominante sau agresive sunt percepute ca fiind certărețe. În esență, certăreții sunt persoane foarte nesigure. Ei domină pentru că sunt prea nesiguri pentru a permite altor persoane să-și împărtășească ideile, sau să aibă vreo influență. Rădăcinile acestui comportament pot fi găsite în copilărie. Comportamentul unui certăreț este întărit și mai mult de fiecare dată, când o persoană pasivă sau nonasertivă este dominată, deoarece certărețul își impune voința. Comportamentul certăreț dominant este răsplătit și de aceea continuă.

Această condiționare pozitivă continuă să reîntărească comportamentul certăreț care conduce la o varietate de semne vizibile ale tipului dominant natural; ego exacerbat, laudă, nevoia de a construi un imperiu, etalarea bunăstării financiare, folosirea persoanelor dornice să-l imite, care nu spun „nu” niciodată și așa mai departe. Spre deosebire de aceștia, persoanele pasive nu aspiră să fie dominante. De fapt, sunt mai predispuși la a suferi din cauza certăreților și le place să reziste presiunii și dominației persoanelor excesiv de exigente. Folosind tehnici simple discutate în acest curs, oricine poate rezista unui comportament agresiv bucurându-se de capacitatea de a-și exprima propriile gânduri. Comunicarea asertivă poate determina mari satisfacții.

Pentru a vă putea exprima liber, trebuie să vă cunoașteți drepturile. De fapt, este necesar să cunoașteți drepturile fiecăruia, astfel încât să puteți descoperi cu succes *subsetul comun de drepturi* și să acționați în consecință.

#### **7.4. Comunicarea în stil asertiv**

Acum că sunteți familiari cu acest concept al asertivității și că înțelegeți distincția dintre comportamentul asertiv, pasiv și agresiv, vă puteți întreba cum să vă exprimați cel mai bine în mod asertiv. În



această secțiune, veți învăța despre tehnicile verbale și nonverbale folosite pentru a scoate în evidență mesajul dumneavoastră și pentru a vă exprima, astfel încât să obțineți rezultate maxime. Nu uitați, dacă simțiți că sunteți o persoană asertivă, care este încrezătoare, care-și cunoaște obiectivele, care știe unde vrea să ajungă și ce poate fi sacrificat în acest proces, sunteți deja la jumătatea drumului în a vă exprima într-un mod asertiv. Trebuie doar să fiți conștienți de existența câtorva concepte pentru a vă maximiza eficiența comunicării. Aceste concepte și sfaturi sunt explicate mai jos.

### **Stiluri verbale**

Cel mai bun mod de a învăța ce trebuie de spus este acela de a ști ce este posibil să spună fiecare clasă din modelul APA și care sunt implicațiile pentru fiecare stil.

#### ***Pasiv***

- Folosește sintagme precum „Îmi pare rău”, „Mi-e teamă”, „Regret nespus”, ...
- Există multă nesiguranță în frazele acestuia, accentuată de cuvinte/sintagme precum „posibil”, „poate”, „dacă e posibil”, „probabil” și „nu e sigur”.
- Se poziționează în inferioritate față de ceilalți afirmând „Nu sunt foarte bun la aceasta”, „Evident că știți mai multe despre acest lucru decât mine”, „N-am mai făcut acest lucru înainte”, „Este într-adevăr vina mea”.
- Așteaptă permisiunea și este posibil să o ceară în mod direct. De exemplu, „Pot să fac acest lucru?”, „Vă deranjează dacă merg mai departe?” și „Sunteți de acord?”.
- Respinge propriile nevoi. De exemplu, „Nu am nevoie cu adevărat de acest lucru” și „E OK, ar trebui să fiu bine”.
- Pronumele „Eu” este folosit foarte puțin în propoziții.

#### ***Agresiv***

- Limbajul este plin de acuzații.

- Pronumele „Eu” apare în toate propozițiile. Totul se rezumă la persoana care face cererea.
- Limbajul este amenințător. Pot fi multe propoziții condiționale care conduc la pedepse, dacă cererea nu este satisfăcută. De exemplu, „Dacă nu respecti acest lucru, voi avea grijă să ...” .
- Opiniile sunt prezentate drept fapte.
- Propozițiile sunt încărcate emoțional cu o serie de cuvinte menite mai degrabă să alimenteze conflictul decât să-l controleze.
- Sarcasmul și ridiculizarea sunt folosite pentru pregătirea terenului de viitoarele atacuri.
- Cuvinte puternice precum „trebuie”, „ar trebui” și „va trebui” sunt folosite frecvent.

### ***Asertiv***

- Propozițiile sunt bine încheiate și logice.
- Pare a exista o structură solidă a raționamentului, iar cererea este bine gândită.
- Propozițiile sunt clare și concise. Interlocutorul nu are probleme în a înțelege ce i se cere.
- Persoana asertivă pare să țină cont de opiniile celorlalți și este dispusă la compromisuri pentru a atinge scopul final.
- Se folosesc exprimări la persoana I singular, dar sunt utilizate cumpătat, atunci când este necesar.

### **Stiluri nonverbale**

Astfel, dacă ați aflat cum să vă construiți frazele și știți ce să spuneți, trebuie de asemenea să învățați despre importanța modului în care spuneți aceste fraze. Este bine cunoscut faptul că o mare parte a comunicării umane se realizează în mod nonverbal. Imaginați-vă ce se întâmplă dacă vă pregătiți răspunsul asertiv, dar îl spuneți cu o voce joasă, fără să priviți în ochii interlocutorului și cu expresia facială a unei persoane care e agitată și nesigură. Cealaltă persoană nu vă va lua

în serios și e posibil să se simtă confuză în legătură cu modul în care vă exprimați (deoarece pare a fi prea dur). Poate părea mai degrabă intimidare decât orice altceva. De aceea trebuie să stăpâniți arta comunicării fără a vorbi. Cele din continuare explică limbajul corporal utilizat de fiecare stil și astfel puteți trage propriile concluzii.

### ***Pasiv***

- Nervozitate.
- Lipsa încrederii.
- Păstrează distanța.
- Tonalitate scăzută a vocii.
- Umeri aduși în față.
- Contact vizual redus sau absent total.
- Zâmbește când este criticat.
- Își drege vocea frecvent.
- Face pauze dese de parcă nu ar fi sigur în legătură cu oportunitatea frazei.
- Dornic să termine conversația și să treacă mai departe.
- Conștient de implicațiile conversației.

### ***Agresiv***

- Discursul este rapid și dur.
- Vocea este puternică.
- Contact vizual pătrunzător. Menține contactul.
- Tonul este sarcastic.
- Sprâncenele pot fi încruntate (ridicate), iar expresia facială este intensă.
- Limbajul corporal este defensiv/agresiv: brațe încrucișate, picioare depărtate și degete îndreptate acuzator către interlocutor.
- Se pot plimba în timp ce vorbesc.

- Fac zgomote puternice, ca de exemplu, bat în masă sau fac mai mult zgomot mutând mai cu forță obiectele (de parcă ar vrea să arate că nu este mulțumit).

### ***Asertiv***

- Relaxat emoțional și rezervat.
- Voce cu tonalitate clară și emanând încredere.
- Discursul este bine articulat și controlat de parcă ar fi fost pregătit dinainte.
- Drept și impunător, fără a avea o postură amenințătoare (cu alte cuvinte, o postură prezidențială).
- Ferm și logic.

## **7.5. Ascultarea activă**

În copilărie, învățăm să vorbim, să scriem, să citim. Părinții și societatea ne învață să fim prudenți, dar aproape nimeni nu ne învață să ascultăm. În procesul comunicării asertive limbajul verbal nu este suficient. Oamenii caută mai mult decât atât – au nevoie de parteneri de discuție prezenți psihologic și social. Ascultarea activă este o componentă comunicațională care are la bază abilități de a securiza afectiv vorbitorul, de a clarifica conținutul comunicării și de a depăși blocajele care apar din cauza unor atitudini ostile ale interlocutorului.

Ascultarea eficientă și profitabilă pentru receptor presupune îndeplinirea a cinci condiții principale. Ea trebuie să fie:

– **Activă** – nu poți asculta cu folos ceea ce spune altcineva, decât dacă faci un efort de atenție și concentrare. Pe lângă participarea mintală, trebuie să existe și o anumită mobilizare fizică, de natură să faciliteze menținerea interesului pentru spusele interlocutorului. O postură corporală prea relaxată îngreunează înțelegerea și memorarea, în vreme ce pozițiile relativ incomode (nu însă atât de inconfortabile

încât să ajungă să ne preocupe, în mai mare măsură, decât comunicarea însă) generează o stare de vigilență propice unei bune ascultări.

– **Totală** – a asculta total – presupune să nu te limitezi la receptarea și înțelegerea mesajului verbal. Cine știe să interpreteze limbajul trupului deține o superioritate reală asupra simplului *ascultător*, la fel cum cel care extrage din tonul vocii interlocutorului informații privind starea de spirit a acestuia posedă o sursă de informații de primă importanță pentru declanșarea intențiilor acestuia.

– **Empatică** – efortul de identificare cu interlocutorul este întotdeauna răsplătit, deoarece plasarea mintală pe poziția acestuia ne permite să îi înțelegem mai bine mobilurile, obiectivele, mentalitatea și să reacționăm în cunoștință de cauză.

– **Receptivă** – nu e mereu ușor să ascuți argumente care îți contrazic convingerile și nici să suporti criticile de la persoane care, întâmplător, îți sunt antipatice. Puțini sunt oamenii care continuă să manifeste înțelegere față de interlocutor și să-i acorde atenție egală și după ce acesta a făcut o remarcă ostilă, sau a folosit o expresie nelalocul ei. De obicei, asemenea gafe afectează credibilitatea emițătorului, iar receptorul jignit nu se mai arată dispus să îl asculte până la final. A fi receptiv, înseamnă însă a trece peste lezarea amorului propriu și a încerca să reții și să tratezi cu obiectivitate tocmai ceea ce te deranjează, afirmațiile supărătoare, argumentele care nu îți convin.

– Cu spirit critic – toleranța față de interlocutor nu se identifică cu acceptarea fără discernământ a punctului său de vedere. Dincolo de interesul menținerii și ameliorării unei relații interumane, exersarea spiritului critic constituie și o formă de antrenament mintal indispensabilă evoluției personalității noastre.

Pentru asigurarea ascultării active și eficiente, este nevoie de respectat următoarele reguli:

- Urmărești acordul dintre limbajul nonverbal și cel verbal al interlocutorului.

- Concentrați-vă asupra conținutului mesajului.
- Ascultați pentru a înțelege mesajul, nu pentru a pregăti răspunsul.
- Suspendați evaluarea mesajului până la înțelegerea sa completă.
- Grupați ideile pentru a depista structura mesajului, astfel încât să-l puteți reține mai ușor.
- Rezumați mental mesajul sub forma unei schițe a punctelor principale.
- Luați notițe periodic pentru a vă ajuta în memorarea mesajului, prevenirea distragerilor și demonstrarea interesului față de ceea ce vă spune interlocutorul.
- Nu anticipați ceea ce vorbitorul vrea să spună și nu terminați propozițiile în locul lui.
- Nu adoptați comportamente nonverbale care denotă nerăbdare sau plictiseală (verificarea orei, căscatul, privitul în altă parte, mișcări necontrolate etc.).
- Confirmați că ați înțeles. Parafrazați ideea principală: Spui că vrei să... Te simți cu adevărat revoltat?

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Amintește-ți o situație recentă în care ți-a fost dificil să reacționezi, să spui ceea ce dorești tu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Ce anume ți-a fost dificil: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Ce factori au contribuit în situația respectivă: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Ce ai vrut să se întâmple? Cum ți-ai fi dorit să se termine acea situație? \_\_\_\_\_
5. Realizează un poster în care să prezinți rolul ascultării active în cadrul procesului de comunicare.

6. Exercițiu: Modelul APA – Propuneți situații trăite/auzite în activitatea cotidiană în baza întrebărilor din tabel și notați trăirile în baza modelului APA în spațiile libere:

<b>Întrebări</b>	<b>Agresiv</b>	<b>Pasiv</b>	<b>Asertiv</b>
Cum manifestați, verbal, acest comportament?			
Cum manifestați, nonverbal, acest comportament?			
Cum afectează acest comportament cealaltă persoană?			
Cum vă afectează acest comportament?			
Care sunt avantajele?			
Care sunt dezavantajele?			

## 8. COMUNICAREA CA PROCES DE INFLUENȚĂ

### Unități de conținut:

- 8.1. Comunicarea ca proces de influență. Manipularea
- 8.2. Tehnici de influență la nivel interpersonal
- 8.3. Comunicarea persuasivă
- 8.4. Minciuna

### Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să evidențiați diferențele dintre persuasiune și manipulare;
- să conștientizați rolul minciunii în procesul de comunicare;
- să identificați principiile comunicării persuasive;
- să însușiți principalele tehnici de influență utilizate în procesul de comunicare;
- să creați un profil al persoanei care manipulează în situațiile cotidiene.

*Concepte-cheie: influență, persuasiune, argumentare, minciună, înșelare, manipulare.*

### 8.1. Comunicarea ca proces de influență. Manipularea

Orice cuvânt este o încercare de influențare a celuilalt. Când spunem acest lucru, încercăm să ne impunem ideea, sunt cuvintele de început ale lui Alex Mucchielli în cartea sa cu titlul *Arta de a influența*. Un foarte bun punct de plecare oferă Philippe Breton. Acesta analizează metodele de influență și le prezintă în detalii pentru ca fiecare dintre cititori să le poată cunoaște în cele mai clare exemple.

Au existat diverse dileme în care erau vizate manipularea și argumentarea. Ele fac parte din același continuum, cel al tehnicilor de a convinge. Cei care susțin că întotdeauna există manipulare nu se



înșeală în totalitate, din acest punct de vedere. Se spune mai degrabă problema de a ști cum să facem să descrescă intensitatea părții manipulative a oricărui enunț vizând să convingă, până la punctul de a o lăsa pe cât posibil fără efect.

Una dintre axiomele Școlii de la Palo Alto prevede că procesele de comunicare pot fi de două tipuri – simetrice și complementare. Comunicarea este simetrică în cazul în care se desfășoară între doi parteneri egali din punct de vedere social. Dacă între cei doi este o relație de inegalitate, fie și conjuncturală (profesor–elev, părinte–copil, medic–pacient etc.), comunicarea va fi complementară. Preluând această distincție, avem un proces de influență în toate cazurile de comunicare complementară, asimetrică, adică atunci când relația de inegalitate dintre parteneri este clar statuată și asumată ca atare.

Pentru ca procesul de influență să poată avea loc, trebuie îndeplinite două condiții:

1) inițiatorul influenței deliberate se presupune a deține un grad acceptabil de competență și informație, fiind animat de intenții care sunt acceptate de receptor ca fiind bine orientate;

2) relația de influență trebuie să se bazeze pe un consens tacit al entităților implicate asupra valorilor împărtășite și a efectelor probabil produse.

Potrivit opiniei lui Kelman, există trei tipuri de relație de influență:

- *conformarea* ce presupune acceptarea influenței din dorința de a dobândi o recompensă sau de a evita o pedeapsă;

- *identificarea*: influența este acceptată datorită carismei, datorită prestigiului de care se bucură agentul în ochii receptorului;

- *internalizarea* presupune evaluarea mesajului și acceptarea lui ca fiind în acord cu valorile și cu modul de a gândi al receptorului.

Abia atunci acceptarea influenței este conștientă, receptorul modificându-și atitudinea într-un sens pe care îl consideră benefic.

Influența prin mijloace comunicaționale este, fără îndoială, necesară pentru funcționarea societății, implicată fiind în procese de educație, instruire, în transmiterea experiențelor și a valorilor, precum și în organizarea diferitelor structuri sociale economice sau politice. Condiția esențială este aceea ca relația de influență să fie vizibilă și acceptată ca atare, aspect ce poate constitui o posibilă delimitare față de manipulare. O altă delimitare posibilă poate fi dată de faptul că influența produce beneficii (imEDIATE sau pe termen lung) pentru ambele părți, în timp ce manipularea este benefică exclusiv pentru emițător.

Piotr Wierzbicki arată că rolul esențial în anihilarea minciunii (echivalentă, în fond, cu manipularea) îl are receptorul. Un receptor atent și inteligent, care asumă poziția critică inerentă statutului său nu poate fi manipulat pentru că este capabil, mai devreme sau mai târziu, să demaște și să pulverizeze tertipurile murdare ale oricărui manipulator. Aceeași idee este vehiculată și de Bogdan Ficeac în cunoscutul său volum dedicat manipulării.

Astfel, autorul propune o listă utilă de sfaturi menite să desființeze posibilele intenții manipulatorii exercitate asupra cititorilor. Subtextul este limpede: *rolul receptorului este decisiv, ca în cazul oricărui act de comunicare; nu poți fi manipulat decât dacă accepți manipularea, la fel cum nu poți fi influențat decât dacă accepți influența, cum nu poți fi persuadat decât dacă accepți persuasiunea.*

Breton oferă o clasificare foarte amănunțită a tehnicilor de manipulare. Avem, pe de o parte, seducția demagogică, seducția prin stil, manipularea prin claritate, estetizarea mesajului, apelul la autoritate, amalgamul afectiv. Pe de altă parte, sunt expuse cadrulul manipulativ, cadrulul înșelător, decadrul abuziv, cuvintele-capcană, traseele mentale, deformarea imaginii, cadrulul constrângător, manipularea experimentală, amalgamul cognitiv. Esențial este, în clasificarea lui Breton, faptul că împarte instrumentele manipulării în două mari categorii: afective și cognitive. Primele sunt menite să

exploateze abuziv latura emoțională a receptorului, iar celelalte – să opereze o selecție și o ordonare a informațiilor convenabilă agentului.

Sunt enumerate **șapte mari tipuri de manipulare**: *manipularea emoțiilor, a intereselor, a situației (a contextului), manipularea pozițiilor, a relațiilor, a normelor și a identității*. Modul în care prezintă aceste forme și exemplele pe care le aduce spre susținere îndrumă la constatarea unor suprapuneri. Astfel, manipularea normelor este coincidentă cu manipularea pozițiilor și se apropie în același timp de manipularea relației; manipularea identității vizează aspecte acoperite de manipularea emoțiilor și a intereselor. Manipularea rolurilor se suprapune peste manipularea relației, limpede fiind faptul că adoptarea unui anumit rol determină instituirea unei anumite relații. Am redus, prin urmare, lista lui Alex Mucchielli la doar patru poziții:

1. *Manipularea emoțiilor*. Sunt utilizate mesaje de natură verbală și nonverbală pentru a specula emotivitatea receptorului. Afișarea unor sentimente false (regret, compasiune, prietenie etc.), apelul la imagini expuse direct sau descrise, exploatarea unor sentimente legitime ale receptorului, toate acestea sunt de natură să faciliteze modificarea atitudinii R în sensul dorit de E. Poate că exemplul cel mai simplu și cel mai cunoscut pentru această situație este acela în care E laudă, după caz, fie copiii, fie părinții receptorului înainte de a formula efectiv mesajul.
2. *Manipularea intereselor*. Mesajul este menit să speculeze interese preexistente ale R sau să inducă în mod artificial unele interese. Pot fi vizate interesul pentru confort (speculat de agenții imobiliari, de exemplu), interesul pentru confort psihic (apare în discursurile xenofobe), interesul pentru propria imagine sau interesul pentru sănătate, care este derivat din precedentul și învecinat cu interesul pentru confort psihic.
3. *Manipularea contextului*. Am subliniat, vorbind despre factorii implicați în procesul de comunicare, importanța contextului, a

condițiilor concrete în care se desfășoară comunicarea. Dacă ne referim la contextul fizic, sugestii foarte fertile ne oferă recentele cercetări. Un anumit mod de dispunere în spațiu, prezența unor „accesorii”, cum ar fi biroul, ghișeul sau podiumul, o anumită distanță față de interlocutor, au efecte sensibile asupra modului în care e receptat un mesaj. De asemenea, modul în care este utilizat timpul are greutate în actul de comunicare. Manipularea normelor, a pozițiilor, a rolurilor, tratate separat de către Alex Mucchielli, pot fi incluse, la rândul lor, în clasa mai largă a formelor de manipulare a contextului.

4. *Manipularea relațiilor.* Atingem aici miezul problemei, pentru că ipoteza de la care am plecat este aceea că centrarea asupra relației este decisivă înăuntrul unui proces de manipulare. Dacă Philippe Breton vorbea de manipularea afectelor și de manipularea cognitivă, putem accepta că din cele trei tipuri expuse mai sus doar manipularea contextului are o oarecare dimensiune cognitivă, care însă nu este exclusivă și arareori este predominantă. Avem manipulare cognitivă și în cazul „cadrajului manipulativ”, pentru că aici este vorba de selectarea și ordonarea informațiilor.

## **8.2. Tehnici de influență la nivel interpersonal**

*Tehnicile de influență interpersonală* se referă la strategiile folosite de către indivizi în viața de zi cu zi, pentru a face să li se realizeze solicitările și rugămințile de a obține un obiect, un serviciu sau o informație.

Tehnicile analizate în acest subcapitol implică un nivel interpersonal de interacțiune (doi prieteni, doi colegi, vânzătorul și clientul său, studentul și profesorul etc.) și sunt orientate în vederea obținerii bunăvoinței celuilalt în acordarea ajutorului. Simple și ușor de pus în practică, multe dintre tehnicile descrise sunt utilizate în viața de zi cu zi. Totuși, abuzarea de aceste tehnici și caracterul manipulator

vădit produc, mai degrabă, efectul invers decât cel propus de solicitant (Cojocaru, 2012). Ele presupun două secvențe de interacțiune și, respectiv, două solicitări, prin asta creând impresia că individul căruia ne adresăm are libertatea de decizie privind îndeplinirea sau neîndeplinirea cererii. Pentru maximalizarea succesului în utilizarea acestor tehnici, cererile trebuie să fie formulate într-un anumit fel și în condiții speciale.

1. *Tehnica „piciorul în ușă”* constă în faptul că se începe cu o cerere mică, prin care „se sparge gheața”, se obține o minimă implicare, după care se înaintează o cerere mare. Se ține cont de: mărimea cererii; intervalul de timp dintre cele două cereri, aprobarea socială. Ipoteza autorilor Jonathan Freedman și Scott Frazer, care au studiat această tehnică, a fost că subiecții, care au acceptat să îndeplinească o cerere mică, ce implică costuri mici, se vor conforma cu mai multă probabilitate unei cereri mai mari decât în situația când nu li se prezintă cererea mică.
2. *Tehnica „ușa în nas”* prevede formularea unei cereri foarte mari, apoi formularea unei cereri mai mici, satisfacerea căreia, de fapt, o urmărește sursa. Este vorba despre o inversare a situațiilor de interacțiune, față de tehnica „piciorul în ușă”. Autorii Cialdini și colab. în 1975 (*apud* Cojocaru, 2012) spun că refuzul primei cereri, care este de obicei costisitoare, aproape imposibil de realizat, determină complezența cuiva în raport cu cea de a doua cerere. Mărimea exagerată a primei cereri determină acceptarea celei de a doua cereri. După ce cererea exagerată a fost respinsă, ținta poate crede că cea de-a doua cerere este mai rezonabilă, prin urmare, o concesie din partea sursei. Sursa apare ca fiind mai binevoitoare și mai bine intenționată, ceea ce determină ținta să răspundă favorabil. Persoanei căreia îi cerem anumite servicii i se creează impresia că participă la un proces de negociere, în care i se fac anumite concesi, și, prin urmare, acceptarea cererii a doua este un rezultat al unei decizii proprii și nu ca urmare a presiunilor externe.

3. *Tehnica listei* constă în prezentarea unei liste cu persoane care ar fi acceptat deja cererea sursei. Oamenii sunt înclinați mai mult să dea curs cererilor, atunci când află că ceilalți (mai ales din grupul de apartenență) au făcut-o deja.
4. *Tehnica cererilor descrescătoare* – constă în formularea mai multor cereri mari, ca și cum s-ar face niște concesii succesive, care sunt refuzate pe rând. După câteva refuzuri consecutive, ținta este mai predispusă să accepte cererea sursei.
5. *Tehnica lowball* – „*aruncarea mingii la joasă înălțime*” – constă în a-l determina pe celălalt să ia o decizie cu privire la o anumită acțiune sau un serviciu pe care urmează să-l propună solicitantului, însă fără a i se spune toate detaliile legate de acest serviciu, care l-ar face să refuze. Eficiența tehnicii se bazează pe dezvăluirea graduală a costurilor unei cereri. Nu se minte, doar că se spune adevărul pe jumătate. Rezultatele atestă că persoanele au tendința de a-și menține decizia, chiar și după ce află toate costurile și dezavantajele legate de realizarea acesteia.
6. *Tehnica reciprocității* presupune o situație de interacțiune în cadrul căreia rugămintea, complezența se obțin prin manipularea obligației de a întoarce un serviciu. Ca și în celelalte tehnici, tehnica reciprocității presupune două situații de interacțiune (1) *țintei i se face un serviciu sau i se oferă un cadou*, după care (2) *i se înaintează cererea*. Sursa are de câștigat, doar atunci când valoarea obiectului câștigat este mai mare decât valoarea obiectului donat.
7. *Tehnica „asta nu-i tot”* constă din două secvențe de interacțiune. În prima secvență, sursa oferă un produs la un preț ridicat și în cea de-a doua secvență, aceasta diminuează prețul, sau declară că prețul inițial include încă un produs. După formularea primei cereri, țintei nu i se oferă posibilitatea să accepte sau să refuze. *Scopul* – de a produce un contrast între cele două cereri.

### 8.3. Comunicarea persuasivă

În viața cotidiană, suntem cu toții implicați în procesul de modificare persuasivă a atitudinilor. În calitate de consumatori suntem mereu invadați de reclame care au ca scop persuadarea noastră. Schimbarea de atitudine este scopul urmărit de către părinți, atunci când își socializează copiii, de către savanții care lansează noi teorii, de către sectele religioase în căutarea de noi convertiți sau de către avocații ce își apără clienții în fața completului de judecată. Unele dintre aceste tentative reușesc, altele nu. Unele sunt delicate și subtile, altele sunt insistente și fățișe. Unele servesc interesul public, altele doar interese personale. Nu e nimic în sine virtuos sau păcătos în schimbarea atitudinilor – proces numit persuasiune.

Dacă vrei să modificeți atitudinea cuiva într-o anumită privință, veți încerca probabil să o faceți prin intermediul *comunicării persuasive*. Persuasiunea reprezintă „procesul de schimbare a opiniilor, atitudinilor sau comportamentului unor persoane conștiente că se urmărește această schimbare, prin expunerea la mesaje transmise cu scopul de a influența opiniile, atitudinile sau comportamentele lor” – Septimiu Chelcea.

- *Persuasiune vs propagandă*

În formularea sa cea mai elementară, „propagandă” este un termen neutru pentru răspândirea ideilor. În *Dicționarul științelor sociale*, „propaganda” este definită prin: „tehnicele și metodele de influențare sau controlare a atitudinilor și comportamentului, prin utilizarea cuvintelor și a altor simboluri în vederea transmiterii, promovării sau răspândirii unor doctrine, teze sau idei” ca și prin „declarațiile și impresiile care rezultă din folosirea unor astfel de tehnici și metode”. Termenul provine de la Biserica Romano-Catolică și era legat de „propagarea credinței”. În principiu, propaganda este un dialog fără interlocutor. Dialogul se poartă cu convingerile, cu percepțiile și cu senzațiile oamenilor cărora încercăm să le inoculăm o

anumită idee. Celălalt nu este prezent decât pentru a accepta sau pentru a respinge ideile transmise.

Propaganda se diferențiază de persuasiune, în primul rând, prin faptul că prima implică persuasiune în masă și, în al doilea rând, prin faptul că propaganda tinde să se bazeze pe metode de influență dubioase din punct de vedere etic.

- *Persuasiune vs manipulare*

Potrivit *Dicționarului de sociologie*, manipularea este o acțiune de a determina un actor social să gândească și să acționeze într-un mod compatibil cu interesele inițiatorului. Manipularea este o tehnică de propagandă, este o componentă a ei, cealaltă fiind persuasiunea. Manipularea este o metodă prin care ideile propagate sunt acceptate de receptor și determină formarea unor convingeri noi și reacții conforme cu interesele celui care a pus în practică sistemul de propagandă. Pentru a fi eficientă, manipularea, oricât de grosieră ar fi, trebuie să dea senzația actorului social că are deplina libertate de gândire și decizie.

Manipularea se face în mai multe feluri. Cele mai uzitate sunt folosirea argumentelor falsificate sau folosirea unor adevăruri parțiale aranjate în secvențe false și combinarea mesajului cu acele elemente care fac apel la centrele emoționale, nonraționale ale conștiinței umane.

Spre deosebire de manipulare, persuasiunea este o activitate de convingere bazată pe o astfel de organizare a influențelor încât să ducă la adoptarea personală a schimbării personale. În urma manipulării, o persoană poate avea o anumită reacție (eventual cea dorită de manipulator) în mod instinctual și mai puțin rațional. În persuasiune, esențială este senzația pe care trebuie s-o capete persoana cealaltă că a înțeles ceea ce i se spune, că a integrat motivațiile schimbării și că deciziile ulterioare îi aparțin în totalitate, fără influențe din afară. Persuasiunea este mult mai dificil de realizat decât manipularea, dar rezultatele ei sunt mult mai puternice și durează în timp mult mai mult.



Dacă manipularea poate aduce reacții pe care persoana în cauză le poate reconsidera în scurt timp (în momentul în care nu mai este sub influența directă a sursei de manipulare), în cazul persuasiunii, reacțiile sunt „gândite“ și, prin urmare, convingerile care au stat la baza lor pot fi reconsiderate mult mai greu și numai în momentul apariției unui element persuasiv mai puternic. O altă diferență între manipulare și persuasiune este aceea că prima se bazează pe acel factor personal numit sugestibilitate, în timp ce persuasiunea se bazează pe persuasibilitate, adică acea tendință de a fi receptiv la influențe. Spre deosebire de sugestibilitate, persuasibilitatea implică din partea individului conștiința acceptării și interiorizării mesajelor transmise.

- *Persuasiune vs convingere*

Dacă persuasiunea lasă posibilitatea unei erori, convingerea este realizată cu o motivare logico-materială foarte puternică, până la eliminarea oricărei posibilități de eroare, devenind certitudine. Convingerea este un produs al reflectării, obiectiv, susținut de probe și motivări logico-materiale.

Din punct de vedere etimologic, cei doi termeni se opun. *Convictio* este derivat de la verbul latin *vinco,-ere* „**a învinge**”, iar prefixul *con-* subliniază ideea de a învinge cu nuanțele „**complet, definitiv**”. *Persuasio* își are originea în verbul latin *suadeo,-ere* „**a sfătui**”, iar prefixul *per-* îi completează sensul cu ideea de „îndeplinire”.

Cel mai limpede prezintă raportul *convingere/persuasiune* următoarea afirmație: „*Când suntem convinși, nu suntem învinși decât de către noi înșine. Când suntem persuadeți, suntem întotdeauna de către altul*”. Fiind vorba despre adeziune liberă, sub aspectul rezultatului acțiunii, „a persuadea” înseamnă mai mult decât a convinge, pentru că persuasiunii i se adaugă și forța necesară trecerii la acțiune. În mintea celui care aderă, în urma unui act persuasiv, se instalează ideea că principiul/teza la care a fost solicitat să adere este

chiar principiul/teza lui, iar ceea ce întreprinde ca rezultat al adevărului nu mai are caracter exterior și obligatoriu.

Persuasiunea se folosește, atunci când se dorește să se ajungă la o decizie mutual acceptată, dar și ca cealaltă persoană să înțeleagă mai bine poziția celui care persuadează și să împărtășească în mai mare măsură părerea acestuia. În persuasiune locul raționalului logic este luat de raționamentul emoțional.

Pentru a persuadea pe cineva, trebuie ca cel ce persuadează să aibă clare: *propria poziție, ceea ce vrea să facă, dovezile sale, argumente pe care le poate folosi pentru a arăta logica părerilor sale, poziția celorlalte persoane, motivele pentru care persoana crede în ceea ce crede, dovezile persoanei respective și pe ce se bazează argumentele acesteia.*

Pentru a convinge pe cineva, cel care convinge trebuie:

- să înceapă prin a presupune că acea persoană este rațională și, prin urmare, este deschisă argumentelor raționale (dacă nu e, trebuie să negocieze);
- să arate că este rațional (vocile ridicate și mânișoare nu fac asta);
- să prezinte pe scurt argumentele și baza lor într-un mod logic, inclusiv orice dovadă;
- să prezinte pe scurt ce consideră a fi argumente opuse, subliniindu-le slăbiciunile în contrast cu punctele forte ale argumentului său;
- să asculte răspunsul în tăcere, asigurându-se că cealaltă persoană este capabilă să își prezinte cazul și să și-l argumenteze – în acest mod nu are parte de surprize mai târziu;
- să identifice slăbiciunile în prezentarea celuilalt;
- să fie de acord cu cealaltă persoană, dacă argumentul este rațional. Dacă sunteți de acord cu oamenii, le oferiți un model care spune: „Sunt rațional, pot să fiu de acord cu tine. Dacă ești rațional, poți și tu să fii de acord cu mine” ;

- să reformuleze principalele puncte ale argumentelor și să le sublinieze forța în comparație cu slăbiciunile argumentului celorlalte persoane;
- să-i dea timp celorlalte persoane să-și reafirme principalele idei. Ea va sublinia ce consideră a fi punctele principale ale argumentelor sale, exprimate ca îndoială finală;
- să spună că speră că noile informații oferite au fost utile.

Prin prezentarea argumentelor dvs. sub formă de informație, îi dați șansa persoanei să aibă un motiv bun de a-și schimba părerile. Ea se poate răzgândi sau poate fi de acord cu dvs., fără să-și piardă imaginea sau respectul de sine.

#### **8.4. Minciuna**

Încă din copilărie, descoperim că părinții, prietenii pot fi manipulați dacă apelăm la mici minciuni care țin de comportamentul sau atitudinea noastră. Conform sferei neuroștiințelor, minciuna este un mecanism care ține de mecanismele de apărare și sunt evidențiate anumite zone ale creierului care se activează, atunci când spunem o minciună sau când avem un comportament înșelător. Minciuna este o afirmație care este contrazisă de către experiență, observație sau bun simț, care este oferită de mincinos în mod premeditat sau spontan prin contorsionarea totală sau parțială a faptelor și a adevărului sau prin argumentarea selectivă, dar aparent semnificativă, a faptelor.

Există mulți factori care ne influențează comportamentul și care pot predispune o persoană să mintă, așa cum spuneam, toată lumea minte, diferența este frecvența, scopul și gradul în care se minte.

De ce unii mint, în situații în care adevărul le-ar fi mult mai de folos? Se pare că în situații de acest gen, conținutul minciunii nu este așa de important ca simplul fapt de a minți. Există minciuni ocazionale, la care cu toții apelăm, mai mult sau mai puțin conștient,

și de asemenea, minciuni atât de frecvente, încât duc la un comportament compulsiv care afectează întreaga personalitate.

Minciuna la adulți este o caracteristică răspândită a vieții, încât este prezentă în fiecare context social, fie că individul minte în cadrul familiei, în cadrul grupului profesional sau în grupul de prieteni, omul are o tendință înăscută de a înfrumuseța realitatea și imaginea de sine prin minciuni inofensive sau, dimpotrivă, individul poate folosi minciuna în scopuri periculoase, ce se pot finaliza cu pierderea vieții a mii de oameni. De exemplu, una din cele mai infame înșelătorii s-a întâmplat în ziua de 15 septembrie 1938, când Hitler și-a dat cuvântul, promițându-i prim-ministrului britanic, Neville Chamberlain că perspectiva unui nou război mondial nu poate fi luată în considerare. În acest caz, Hitler a dat dovadă de un talent înăscut.

Un incident din viața lui Mussolini arată cum credința în propria minciună nu este întotdeauna un avantaj. Retragerea unei divizii a armatei în 1938, fapt ce îl încânta pe Mussolini pentru că putea să afirme că fascismul avea 60 de divizii și nu decât jumătate, a provocat o dezorganizare uriașă, calculul său asupra forțelor armate dovedindu-se eronat.

### ***A tăinui și a falsifica – modurile fundamentale de a minți***

Memoria joacă un rol important în viața unui mincinos, realizând diferențele dintre „Minciuna are picioare scurte” și „Hoțul neprins, negustor cinstit”, adică memoria joacă un rol fundamental ce influențează reușita sau eșecul unui individ în arta de a minți.

Abraham Lincon a afirmat că nu are o memorie îndeajuns de bună încât să fie mincinos. De exemplu, un doctor care dă o explicație falsă pentru simptomele unui pacient, în scopul de a-i ascunde adevărul despre boală sa, este nevoit să țină minte ceea ce afirmă pentru a nu fi inconsecvent.

### ***Tehnica „o scăpare din vedere”***

Scandalul Watergate care a dus la demisia președintelui Nixon ilustrează strategia scăpării din vedere. Acuzațiile de intrare prin

efracție și tănuirea au avut ca răspuns din partea președintelui: „Pur și simplu nu-mi amintesc”. Această perspectivă a uitării poate fi ridicată doar în condiții restrânse, ce presupun detalii ne semnificative sau fapte ce s-au petrecut în trecut.

### ***Falsificarea emoțiilor***

În jocul de pocher, „actorii” sunt nevoiți să își ascundă emoțiile, fără a folosi „o mască”. Atunci când un jucător se entuziasmează la perspectiva de a câștiga, trebuie să-și ascundă orice semn al entuziasmului pentru ca ceilalți participanți să nu se retragă din joc, dar în același timp, atunci când jucătorul extrage cărți proaste, acesta trebuie să mascheze dezamăgirea, folosind o mască și simulând fericirea și entuziasmul. Jucătorul trebuie să aibă o față imperturbabilă în ambele situații.

### ***Teamă de a fi prins***

Există mai mulți factori care determină câtă teamă de a fi prins va simți mincinosul. Prima determinantă este credința mincinosului în ceea ce privește priceperea țintei sale de a identifica o minciună.

Părinții își conving adesea copiii că sunt măștri în detectarea minciunii, iar copilului îi este atât de frică, încât teama îl va da de gol sau va mărturisi el însuși. În aceste cazuri, este o problemă în a face deosebirea dintre teama nevinovatului de a nu fi crezut și teama vinovatului de a fi descoperit.

Dificultatea este amplificată, atunci când vânătorul de minciuni are reputația de a fi bănuitor. Pe măsură ce mincinosul câpăta experiență, reușind în minciunile sale, această teamă de a fi prins va scădea. De exemplu, soțul care are cea de a patra aventură nu mai simte o teamă de a fi prins, știind că va reuși să o scoată la capăt. Încrederea în sine joacă un rol important, influențând scăderea acestei temeri.

Un alt factor ce influențează teama este reprezentat de personalitatea individului. Sunt persoane care se simt foarte prost, atunci când mint și persoane care pot face acest lucru cu o ușurință

alarmantă. Cei care mint cu ușurință își cunosc această abilitate, exersând-o chiar din copilărie, mințind părinții, profesorii, colegii, prietenii. Nu simt teamă de a fi prinși, dimpotrivă, aceștia sunt încrezători în abilitatea lor.

Un alt factor ce trebuie luat în seamă în privința felului în care miza influențează teama de a fi descoperit este ce are de câștigat sau de pierdut și persoana-țintă, nu doar minciinosul. De obicei, câștigul minciinosului se face pe socoteala țintei. De exemplu, delapidatorul câștigă ceea ce pierde angajatorul. Dar nu întotdeauna se poate pune egal între ele (comisionul câștigat de un angajator pentru laudarea nemeritată a unui produs poate fi mult mai mic decât pierderea suferită de un client credul).

Teama de a fi prins este cea mai mare, atunci când:

- ținta are reputația de a fi o persoană greu de indus în eroare;
- ținta începe să devină suspicioasă;
- minciinosul nu are experiență;
- miza este mare;
- pedeapsa este mare/pedeapsa pentru motivul minciunii este atât de mare, încât nu oferă nicio motivație pentru a mărturisi;
- ținta nu beneficiază de pe urma minciunii.

Vinovăția de a minți va atinge cel mai ridicat nivel, atunci când:

- ținta nu este binevoitoare;
- înșelăciunea este complet egoistă, iar ținta nu are nimic de câștigat din faptul că s-a lăsat indusă în eroare;
- înșelăciunea nu este autorizată, situația fiind de așa natură, încât onestitatea este cea autorizată.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Analizați conceptele: influență, manipulare, persuasiune.
2. Elaborați un profil al manipulatorului.

3. Analizați tehnicile de influență interpersonală și amintiți-vă în ce situații ați aplicat voi înșivă sau altcineva tehnicile și cu ce scop? Care au fost riscurile? Exemplificați.
4. Ce alte tehnici mai cunoașteți sau ce tehnici aplicați fără să știți că e vorba de o tehnică anume?
5. Care sunt factorii care accentuează și factorii care diminuează succesul persuasiunii?

## 9. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

### Unități de conținut:

- 9.1. Ce este comunicarea managerială. Noțiuni introductive
- 9.2. Tipurile comunicării manageriale
- 9.3. Canale de comunicare
- 9.4. Rețele de comunicare
- 9.5. Forme de bariere ale comunicării organizaționale
- 9.6. Reguli pentru optimizarea comunicării organizaționale la nivel ierarhic
- 9.7. Optimizarea comunicării organizaționale

### Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să explicați noțiunea de comunicare managerială;
- să analizați diferite forme de comunicare managerială;
- să stabiliți asemănările și deosebirile dintre diferite forme de comunicare managerială;
- să determinați importanța comunicării suportive în motivarea personalului.

**Concepte-cheie:** *comunicare managerială, comunicare verticală/orizontală, comunicarea formală/informală, comunicare ascendentă, comunicare descendentă, manager, subaltern, stil de conducere.*

### 9.1. Ce este comunicarea managerială. Noțiuni

#### introductive

Condiția de supraviețuire a oricărei organizații este capacitatea de a se adapta schimbărilor ce au loc în mediul ei de funcționare, iar aceasta se poate realiza numai prin comunicare eficientă și competentă.



Comunicarea managerială eficientă este una dintre variabilele și instrumentele strategiilor de schimbare a organizației, implicit a strategiilor rezultante referitoare la resursa umană. Ea poate contribui la ajustarea atitudinilor, a „modului de a privi lucrurile” și la schimbarea comportamentelor. Misiunea și obiectivele comunicării manageriale sunt strâns corelate cu schimbarea organizațională și cu caracteristicile mediului în care funcționează organizația. Comunicarea managerială presupune atât transmiterea mesajelor, cât și schimbarea mentalității, atitudinilor, comportamentului managerului, precum și a subalternilor. Comunicarea managerială eficientă apare, atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită.

**Funcțiile** comunicării într-o organizație sunt variate:

- de promovare a culturii organizaționale;
- de motivare a angajaților;
- de creare a imaginii;
- de informare vizavi de desfășurarea activităților și implementarea deciziilor;
- de transmitere a deciziilor;
- de instruire a angajaților;
- de influență a angajaților.

## **9.2. Tipurile comunicării manageriale**

În mediile organizaționale întâlnim două tipuri ale comunicării, și anume, **comunicarea formală** și **comunicarea informală**.

În cadrul **Comunicării formale** mesajele, canalele, rețelele de comunicare etc. sunt reglementate prin norme bine precizate. Astfel, sunt activate statutele și rolurile formale ale membrilor organizației. Comunicarea formală poate fi influențată de o multitudine de factori: normele/regulile organizaționale. Tipul tehnologiei, așezarea spațială a birourilor sau locurilor de muncă, personalitatea managerului etc.

**Comunicarea managerială** (în funcție de direcția comunicării) se subdivide în comunicarea verticală (ascendentă și descendentă) și comunicarea orizontală.

Principalul *scop* al **comunicării descendente** este cel de influențare, de schimbare a comportamentelor subordonaților, astfel încât randamentul și performanțele muncii lor să crească.

Aici pot apărea două probleme critice:

1) Nu există întotdeauna o corespondență între intențiile șefilor și percepțiile subalternilor. (Într-un studiu pe bază de chestionar întreprins de Schnake și colaboratorii săi (1990), au fost depistate neconcordanțe între ceea ce credeau managerii că au comunicat și ceea ce credeau subordonații că li s-a comunicat. În toate cazurile, managerii percepeau propriile lor comunicări ca fiind mai pozitive decât le considerau subordonații lor.) Interesant a fost un fapt, și anume acela că discrepanțele descoperite se asociau cu nivelul scăzut al satisfacției în muncă.

2) O a doua problemă cu care se confruntă comunicarea descendentă este aceea a *distorsionării informației* (mai ales a celor transmise pe cale orală), pe măsură ce trec/coboară de la un nivel ierarhic la altul acestea devin din ce în ce mai puțin precise.

**Comunicarea ascendentă** (de jos în sus) are loc între subordonați și șefii lor ierarhici. Prin comunicare ascendentă sunt vehiculate informații de care managerii au nevoie în procesul decizional, în cel al planificării, organizării și conducerii activității. Pe de altă parte, comunicarea ascendentă satisface nevoia subordonaților de a fi luați în considerare, de a li se lua în seamă revendicările, plângerile.

Comunicarea ascendentă pune în evidență *problema interpretării* de către superiori a informațiilor transmise de către subordonați. Cercetătorii arată că și în comunicarea ascendentă apar o serie de dificultăți:

- tendința oamenilor de a-și supraevalua realizările și de a minimaliza eșecurile pentru a fi bine văzuți;

- angajații se feresc să fie sinceri cu superiorii lor din teama de a nu fi muștrați de aceștia.

Comunicarea ascendentă apare cu o mai mică frecvență în cadrul organizațiilor decât cea descendentă. Într-un studiu clasic s-a arătat că doar 70% dintre muncitori angajau discuții cu superiorii lor, mai puțin de o dată pe lună. S-a observat că, atunci când oamenii comunică ascendent, conversația lor este mai scurtă decât dacă ar vorbi cu cei de la același nivel.

**Comunicarea orizontală** are loc fie în interiorul unuia și aceluiași departament, între membrii acestuia, fie în departamente diferite amplasate la același nivel ierarhic. Această comunicare capătă un caracter mai relaxant, mai amical. Și aici pot apărea unele dificultăți – oamenii din diferite departamente, conștientizând că se află în concurență unii cu alții în raport cu resursele organizației, ar putea să dezvolte sentimente opuse celor de prietenie și colaborare.

**Comunicarea informală.** Acest tip de comunicare există în afara comunicării formale. Dacă, în comunicarea formală, normele și structurile organizaționale sunt cele care reglementează schimburile organizaționale dintre membrii organizației, în comunicarea informală, în-prim plan trec nevoile psihologice ale oamenilor, frecvența contactelor dintre ei, similaritatea de vârstă, sex, timp petrecut împreună în organizație sau în afara ei. În comunicarea informală, informația circulă în toate sensurile și în toate direcțiile (ascendent, descendent, orizontal, încrucișat etc.). Prin comunicarea informală se scurg informații care nu sunt legate neapărat de sarcinile sau de munca membrilor organizației, ci mai ales la o serie de evenimente ce vor avea loc în organizație.

Caracteristici ale comunicării informale:

- *rapiditatea cu care circulă informațiile* (dacă unui mesaj formal îi trebuie uneori câteva zile pentru a ajunge la audiența dorită, mesajul informal se transmite aproape imediat sau în câteva ore);

- *transmiterea informației fie în sfera vieții personale, fie în sfera rezultatelor organizației* (sunt transmise și comentate succesele sau eșecurile organizației, dificultățile cu care se confruntă, eforturile de depășire a acestora, evenimentele din viața personală etc.);

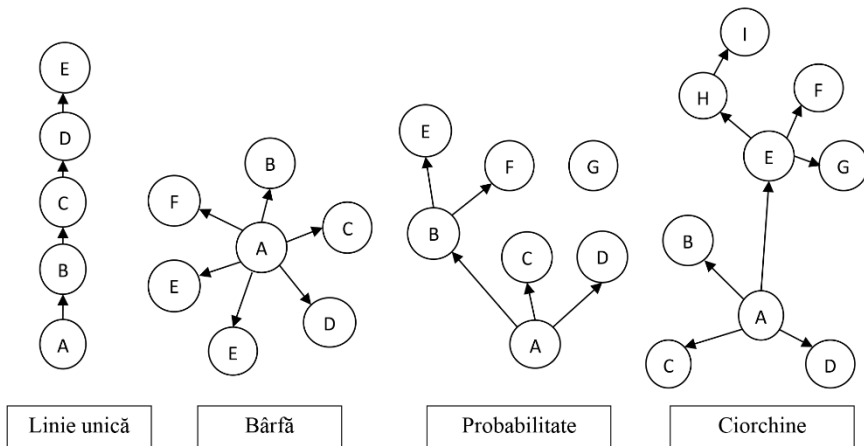
- *corectitudinea relativă sau parțială a informațiilor transmise și receptate* (într-un studiu s-a indicat o pondere de 82% din informațiile comunicate informal ca fiind corecte; de obicei, mesajele din comunicarea informală conțin porțiuni corecte și porțiuni incorecte; or, porțiunile eronate pot altera înțelesul global al mesajelor);

- *potențialele efecte pozitive ale comunicării informale* (comunicarea informală poate crește puterea și influența în organizație a unor oameni, mai ales a managerilor; conexiunile informale contribuie la creșterea coeziunii grupului și pot să contribuie la menținerea unui mediu de muncă stimulator).

Forme ale comunicării informale:

✓ *grape-vine (vița-de-vie)* intră în funcțiune, atunci când căile oficiale de comunicare sunt închise, inaccesibile sau când membrii organizației se confruntă cu unele situații neclare și nesigure. Informațiile transmise prin *grape-vine* au rolul de a umple golurile de informație și de a clarifica deciziile managerilor. Ele devin extrem de active în timpul perioadelor de schimbare, alegere, anxietate, de deteriorare a condițiilor economice etc. Keith Davis (1985, 1992) descrie patru tipuri de *grape-vine* ( Figura care urmează):

- 1) rețeaua „linie unică” (informația trece de la o persoană la alta);
- 2) rețeaua de tip „bârfă” (informația este transmisă de o singură persoană tuturor celorlalți);
- 3) rețeaua de tip „probabilitate” (o persoană comunică altora la întâmplare, conform legilor probabilității; acestea comunică la fel cu alte persoane);
- 4) rețeaua de tip „ciorchine” (informația selectivă a unor membri și eliminarea altora de la procesul comunicării).



### 9.3. Canale de comunicare

În procesul comunicării, important este nu numai mesajul ce urmează a fi transmis, ci și modul de a intra în contact cu interlocutorul. Cum interacționăm? Prin viu grai, prin intermediul telefonului sau al unei scrisori, prin fax sau prin e-mail? Toate sunt, de fapt, canale de comunicare. Așadar, putem defini *canalele de comunicare ca fiind ansamblul căilor de acces la ceilalți ai comunicării*.

Canalele de comunicare pot fi grupate în patru categorii:

- canale bazate pe prezența față în față a partenerilor, pe discuția directă dintre aceștia;
- canale interactive (telefonul, comunicările mediate electronic);
- canale statice personale (memorii, scrisori, procese-verbale);
- canale statice impersonale (fișiere, buletine, rapoarte generale).

Pentru a spori eficiența comunicării organizaționale, există selectarea potrivită a canalelor de comunicare. Eficiența canalelor de

comunicare nu poate fi evaluată în sine, ci numai în raport cu natura și particularitățile mesajului ce urmează a fi transmis. Mesajele pot fi *rutiniere*, simple, clare, familiare, cotidiene (date, statistici, reguli etc.) și *nonrutiniere*, dificile, referindu-se la situații noi, nefamiliare, confuze etc., primele tipuri de mesaje vor fi mai eficiente, dacă vor fi transmise prin canale mai puțin bogate, iar celelalte doar dacă vor fi transmise prin intermediul canalelor bogate.

Daft menționa: „Cheia succesului este reprezentată de alegerea celui mai potrivit canal de comunicare pentru mesajul ce urmează a fi transmis”.

#### **9.4. Rețele de comunicare**

În cadrul procesului de comunicare, indivizii se raportează unii la alții, se adresează unii altora, ceea ce face ca diversele canale de comunicare să se asocieze, să se înlănțuie, să se intersecteze. *Ansamblul canalelor de comunicare și al mediului în care se desfășoară comunicarea, ambele raportate la grup sau la sarcină, constituie rețeaua de comunicare.*

Studiul rețelilor de comunicare a preocupat mulți cercetători argumentând că *eficiența comunicării este în funcție nu numai de conținutul mesajului, nu numai de calea de acces aleasă, ci și de rețeaua pe care o parcurge comunicarea pentru a ajunge la altul.*

Autorii (Bavelas și Leavitt, *apud* Zlate, 2004) stabilesc următoarele tipuri de rețele:

- *Două tipuri de rețele orizontale* (cercul și lanțul), care se stabilesc în climate de grup egalitar, în care între membrii grupului există relații directe, de tipul „față în față”, ei percepându-se ca fiind egali, cu același statut.
- *Cercul* apare îndeosebi în acele grupuri în care întâlnim o structură democratică; în cazul când există deja un conducător, acesta fiind interesat de coordonarea, facilitarea

comunicării tuturor membrilor grupului, astfel încât asistăm la participarea tuturor în egală măsură la realizarea procesului respectiv.

- *Lanțul* apare în grupurile în care se practică un stil de conducere liber, laissez-faire, liderul este pasiv, între membrii grupului se stabilesc legături aparente, unii membri sunt excluși de la comunicare, devin marginali, nu este solidaritate între membri, creativitatea este compromisă.
- *Două tipuri de rețele verticale* (în Y sau în X), întâlnite în grupurile în care există relații ierarhice.
  - *Rețeaua în „Y”* apare în grupurile aparent democratice, dar care au tendința de a deveni autoritare. În aceste condiții, comunicarea oarecum deschisă între membrii grupului tinde să se închidă, să se orienteze doar asupra unor membri din grup, care încetul cu încetul încep să controleze întreaga activitate a grupului. La fel, unii membri devin marginali și sunt excluși de la comunicare.
  - *Rețeaua în „X”* este tipică pentru grupurile în care se practică o conducere autoritară. Sensul de transmitere a mesajului este unic. Participanții comunică cu conducătorul, dar nu și între ei.

## **9.5. Forme de bariere ale comunicării organizaționale**

Printre cele mai semnificative fenomene perturbatoare, care intervin în procesul comunicării, cu efecte negative asupra acesteia, pot fi blocajul, filtrajul, bruiatul și distorsiunile.

- **Blocajul** comunicării constă în întreruperea completă, totală și, uneori, permanentă a comunicării din cauza unor fenomene diverse, atât de natură obiectivă, materială, cât și spiritual-psihologică. Un asemenea fenomen atrage după sine perturbarea totală a comunicării, însoțită de stări psihologice manifeste. Astfel, dacă partenerii sunt

prezenți unul în fața celuilalt și nu pot totuși comunica, apare o stare de jenă reciprocă, tendința spre „fugă” a interlocutorilor.

- **Bruiajul** comunicării constă în tulburarea parțială a comunicării de către factori de natură materială sau psihologică ce intervin în timpul transmiterii mesajului. Practic, este vorba despre intervenția unor zgomote pe canalul de comunicare. Bruiajul poate fi cauzat de: fenomene strict materiale (de ex., apariția unor zgomote în timpul unei convorbiri telefonice), cât și de *fenomene psihologice*, fiind organizat în mod voluntar de către participanți (de ex., folosirea unor formule de genul „asta știm, nu te mai strădui să ne spui”, fără ca participanții să știe despre ce anume este vorba, excluzându-l în felul acesta de la luarea deciziilor). În cazul bruiajului, la receptor ajung doar câteva informații, uneori fragmente de cuvinte, altele fragmente de fraze, care atrag după ele necesitatea interpretării lor sau a contextului în care apar. Astfel, un mesaj poate fi interpretat atât de diferit, încât să nu mai semene cu cel inițial, producând grave perturbări ale procesului muncii productive.

- **Filtrajul** informațiilor constă în aceea că se comunică (transmite) și se preia (recepționează) doar o parte dintre informațiile deținute. Atât emițătorul, cât și receptorul apar în procesul comunicării în calitate de filtru, de sită, prin care unele informații sunt lăsate să treacă, iar altele nu. *Filtrarea* este întotdeauna voluntară.

Filtrajul are efecte deosebit de importante. Dacă în primele cazuri asistăm doar la întreruperea comunicării – care ar putea fi însă reluată – de data aceasta asistăm la degradarea ei, provenită din preluarea selectivă a informațiilor, deci din ignorarea unora dintre ele și reținerea altora. Ne putem imagina ce s-ar putea întâmpla într-o organizație când dintr-o notă de serviciu, cu indicații foarte precise, care trebuie respectate cu îndemna, un maestru ar prelua doar câteva, lăsând la o parte altele.

- **Distorsiunile** informațiilor sunt degradări involuntare ale mesajului în cursul transmiterii lui de la emițător la receptor. Spre



deosebire de filtraj, în care trec doar o parte din informații, în distorsiune trec aproape toate, însă denaturate, deformate. Cu cât lanțul comunicării este mai lung, cu atât probabilitatea intervenției unor distorsiuni este mai mare. Ca efect, distorsiunea presupune deformarea informațiilor, uneori hazlie, ceea ce va duce în final la neînțelegerea mesajului.

## **9.6. Reguli pentru optimizarea comunicării organizaționale la nivel ierarhic**

Ameliorarea procesului comunicării are loc prin însăși ameliorarea structurii ierarhice organizatorice a organizației și a grupurilor de muncă.

Pier Jardillier stabilește chiar câteva reguli, de care trebuie să se țină seama în procesul comunicării.

- 1) Prima prevede necesitatea ca „procesul comunicării să urmeze linia ierarhică, fără a sări niciun eșalon”. Deci, trebuie să se manifeste grijă ca subordonații să nu fie informați înaintea șefilor lor. Se are în vedere ordinea, succesiunea în care se face informarea.
- 2) A doua regulă precizează că „fiecare, la eșalonul său, trebuie să se îngrijească de rapiditatea și fidelitatea transmiterii informației”. Transmiterea la timp și exactă a unei informații este de o mare importanță pentru mediile organizaționale. Lentoarea comunicării, datorată cel mai adesea birocratismului ei, antrenează perturbarea procesului organizațional (de ex., ajungerea astăzi la o echipă de muncă a unei note de serviciu cu indicații ce trebuiau îndeplinite ieri; anunțarea unui inginer la ora 12:00 că la ora 11:30 trebuia să ridice sau să scadă temperatura într-o anumită instalație – datorită lentoarei comunicării).

- 3) A treia regulă spune că „a uita să informezi constituie o greșeală gravă ce generează frustrări și insatisfacții, deci ineficacitate”.
- 4) Următoarea regulă provine din „insuficienta informare a personalului”. Spre ex., noul angajat cunoaște foarte puține lucruri despre organizație, despre problemele și preocupările ei actuale, despre sarcinile pe care le are de rezolvat. Informațiile au mai mult un caracter general și neoficial, ele sunt obținute din surse întâmplătoare.

În aceste condiții, sarcina esențială a conducătorilor/managerilor de informații capabile să-i intereseze, să-i mobilizeze, să-i ajute în rezolvarea optimă a sarcinilor productive.

Din acest punct de vedere, în literatura de specialitate întâlnim câteva *categorii de informații* pe care ar trebui să le dețină fiecare angajat.

- Primul tip – *informarea operațională* – se referă la acele informații pe care trebuie să le dețină orice angajat, indiferent de nivelul la care lucrează, cu referire la latura tehnică a muncii lui, la operațiile ce urmează a fi efectuate. Deci ce se execută? Unde? Când? Cum? În ce timp? etc.

- Cel de-al doilea tip – *informarea motivațională* – are rolul de a susține, mobiliza oamenii în munca lor.

- Cel de-al treilea tip – *informarea de promovare* – se referă la necesitatea cunoașterii posibilităților de promovare pe care le oferă organizația; spre ex., remunerarea, posibilitățile de creștere a ei, condițiile promovării, durata optimă în care se poate trece de la un post la altul etc.

- Cel de-al patrulea tip – *informarea generală* – cuprinde informațiile pe care angajatul trebuie să le dețină cu privire la problemele, politicile interioare sau exterioare ale organizației care l-ar putea afecta într-un fel sau altul.

O problemă care se ridică în calea managerilor este aceea de a *controla comunicarea*, circuitul informațiilor prin rețele și structuri,

asimilarea lor (informația transmisă a ajuns în timp util la destinatar? A fost ea înțeleasă? S-a acționat conform conținutului ei?). Controlul comunicării devine o problemă-cheie, a cărei rezolvare optimă a prefigurat succesul de performanță al organizațiilor.

### ***Folosirea tehnicilor de ascultare activ-eficientă***

Ascultarea reprezintă din punct de vedere psihologic o însușire, o capacitate complexă; implică prezența *atenției*, a *deprinderii* de a recepționa cu ușurință mesajele și a capacității de *mobilizare voluntară* în situațiile mai dificile, când în calea realizării scopului apar diverse bariere.

### ***Zece chei pentru ascultarea eficientă***

<b>Chei</b>	<b>Ascultător eficient</b>	<b>Ascultător neeficient</b>
1. Ascultă activ	Pune întrebări, parafrazează ce spune vorbitorul	Este pasiv
2. Găsește domenii de interes	Caută diverse posibilități noi de subiecte	Accent pus pe subiecte neproductive
3. Rezistă la distrageri	Luptă pentru a evita distragerile, tolerează obiceiurile proaste, știe cum să se concentreze	Este ușor de distras
4. Crede în faptul că gândirea este mai rapidă decât vorbirea	Provoacă, anticipă, rezumă mental, ascultă modulațiile vocii celui care vorbește	Tendința de a visa atunci când întâlnește un vorbitor mai lent
5. Este implicativ	Încuviințează, manifestă interes, oferă și primește feedback pozitiv	Minimal implicat
6. Evaluează conținutul	Evaluează conținutul, trece peste erorile în vorbire	Este foarte atent la formă (rostire, pronunție)

7. Se menține în priză	Nu judecă până nu înțelege complet	Are prejudecăți, chiar se ceartă
8. Ascultă idei	Ascultă subiecte principale	Se concentrează asupra faptelor
9. Face efortul de a asculta	Depune eforturi mari, manifestă activism corporal, susține privirea	Manifestă lipsă de energie, atenție scăzută
10. Își exersează mintea (gândirea)	Utilizează materiale mai dificile pentru stimularea gândirii	Manifestă rezistență față de materialele dificile, preferându-le pe cele mai ușoare, recreative

### **Sugestii pentru o comunicare eficientă a managerilor**

- Stabiliți un climat confortabil.
- Folosiți corespunzător contactul vizual.
- Puneți întrebări clarificatoare.
- Ascultați activ. Susțineți și încurajați nonverbal (prin postură, privire, mimică, mișcări ale capului etc.) ceea ce spun subalternii.
- Concentrați-vă asupra mesajului transmis și reformulați, dacă este cazul, pentru a vedea dacă ați interpretat mesajul corect. Verificați dacă ați înțeles corect înainte de a face presupuneri sau a lua decizii.
- Acționați responsabil. Decideți dacă trebuie să acționați (sau să reacționați) și alegeți cu grijă modalitatea de a o face.
- „Atacați” problema, nu persoana.
- Vorbiți clar și suficient de tare ca să vă faceți auziți, dar nu vorbiți „de sus”. Comunicarea poate fi îmbunătățită, dacă pronunțați cuvintele clar. Nu ridicați vocea, s-ar putea ca interlocutorul dvs. să se simtă jignit și intimidat etc.

### **Activități de învățare și evaluare**

1. Argumentați importanța comunicării manageriale în organizații.

2. Elaborați strategii pentru o comunicare eficientă în activitatea managerială (atât pe verticală, cât și pe orizontală).
3. Formulați recomandări, sugestii pentru o comunicare eficientă a managerilor, angajaților din resurse umane în raport cu subalternii.
4. Identificați stiluri de comunicare în activitatea managerială.
5. *Activitate pentru observarea necesității de armonizare a funcțiilor de conducător/subordonat:* cursanții vor fi distribuiți în mod aleatoriu și vor forma perechi. La început, fără să-i comunice nimic verbal, unul dintre ei va trebui să facă din celălalt o statuie, iar după ce va fi terminat, pozițiile se vor schimba – cel ce a fost în postura modelatorului va deveni modelator, realizând din celălalt o statuie. La finalul exercițiului, vor fi chestionați toți participanții în legătură cu modul cum s-au simțit: când s-au simțit mai bine – în postura de modelator (lider) sau modelat (subordonat)? Apoi, discuția va avea în vedere o dimensiune empatică, în sensul că li se va cere cursanților care s-au simțit mai bine ca modelatori să se gândească la faptul că, dacă au avut drept partener o persoană similară lor, aceasta s-a simțit mai puțin bine, atunci când ei se simțeau bine, și invers (discuția va fi similară celor care au optat pentru poziția de modelat) etc.

## 10. COMUNICAREA ÎN PROCESUL NEGOCIERII

### Unități de conținut:

- 10.1. Definiții. Tipuri de negocieri
- 10.2. Stiluri personale de negociatori
- 10.3. Etapele procesului de negociere. Strategii și tactici de negociere
- 10.4. Abilități de comunicare pentru desfășurarea eficientă a negocierii
- 10.5. Greșeli în negociere

### Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să identificați noțiunile de negociere, cooperare și confruntare;
- să evidențiați tipologia negocierii;
- să clasificați tipologia negocierilor;
- să negociați eficient în viața cotidiană;
- să diferențiați tehnicile de comunicare folosite în procesul de negociere;
- să analizați comportamentul oamenilor în procesul de negociere.

**Concepte-cheie:** *negociere, cooperare, confruntare, tipologia negocierii, strategii, stilurile negociatorului.*

### 10.1. Definiții. Tipuri de negocieri

Negocierea este o artă, un talent înnăscut, dar și o abilitate care este dobândită prin experiență, formare și învățare. Este folosit în viața cotidiană, în relații interpersonale, dar și ca o meserie în afaceri, în diplomatie, în politică. În viață, dacă stăpânești arta negocierii, ai șansa de a păstra o relație bună cu cei cu care interacționezi (colegi,

parteneri, prieteni, părinți etc.). Negociind corect și bine, poți să-l influențezi, să-l convingi pe partener să coopereze.

Negocierea este un proces pe care îl utilizăm pentru a ne satisface necesitățile, atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții. Orice dorință pe care urmărim s-o realizăm este o potențială situație de negociere.

Astfel, calea de realizare a acordurilor de voință este negocierea, un proces organizat, o sumă de contacte, de inițiative, de discuții cu scopul de reunificare treptată a intereselor diferite.

Autorii care au studiat și analizat fenomenul negocierii vin cu definiția acesteia din diferite perspective. Potrivit autorului Arthur Lall, *„Negocierea este un proces de abordare a unei dispute sau situații internaționale prin mijloace pașnice, altele decât cele juridice sau arbitraj, cu scopul de a promova o anumită înțelegere, îmbunătățire, aplanare a disputei între părțile interesate”*. Woodman ș.a. consideră că *„Negocierea este procesul în care două sau mai multe părți, având obiective comune și conflictuale, dezbat posibilitățile unui eventual acord”* (Pânișoară, 2004). Mircea Malița afirmă că *„negocierile sunt procese competitive, desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către una sau mai multe părți, ce urmăresc împreună realizarea, în mod optim și sigur, a unor obiective fixate în cuprinsul unei soluții explicite, agreată în comun”*. *„Negocierea este procesul prin care reușim să obținem ce vrem de la cei care vor ceva de la noi”* este opinia lui Kennedy.

În sens general, negocierea apare ca o formă concentrată și interactivă de comunicare interumană, în care două sau mai multe părți aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere, care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun.

Indiferent de modul de abordare a negocierii, a definirii acestui fenomen, de cine participă în procesul negocierilor, este important să se țină cont de următoarele caracteristici:

1. Procesul de negociere este un fenomen social ce include existența unei interacțiuni, unei comunicări între oameni.

2. Negocierea este un fenomen ce presupune echilibrarea și armonizarea intereselor părților.

3. Negocierea este un proces bine organizat, în care se evită confruntările și se acceptă o competiție sănătoasă.

4. Negocierea presupune prezentarea propriei poziții, dar și cunoașterea, respectarea poziției celuilalt.

5. Negocierea presupune concesi reciprocă și repetate până la atingerea echilibrului.

Autorii vorbesc despre câteva tipuri de negocieri:

- 1) *Negocierea distributivă* (atunci când o parte câștigă și alta pierde);
- 2) *Negocierea integrativă* (în urma rezolvării problemelor, ambele părți au de câștigat);
- 3) *Negocierea intraorganizațională* (atunci când mai multe grupuri de persoane acționează pentru rezolvarea conflictelor intergrup).

## **10.2. Stiluri personale de negociatori**

Potrivit literaturii de specialitate, în orice formă de negociere, de confruntare și interacțiune umană se apelează la o anumită strategie, tactică de negociere. Alegerea strategiei nu este deloc simplă, depinde în mare parte de personalitatea, caracterul și valorile negociatorului.

Din punctul de vedere al stilului negocierilor, sunt identificate șase stiluri sociale:

1) *Stilul primitiv (sălbatic)* – când negociatorii sunt tentați să obțină tot ce e posibil de la partea adversă, neluând în considerație interesele partenerilor și necugetând asupra urmărilor.

2) *Stilul autoritar* caracterizează o negociere în care părțile caută să câștige maximum de avantaje, fără a le corela cu dezavantajele aduse partenerului. În final, ambele părți pot rămâne dezavantajate.



3) *Stilul diplomatic* – partenerii au un comportament ambiguu. Nu se fac accente apreciative, astfel părțile sunt tensionate și până la finele tratativilor nu intuiesc care vor fi finalitățile.

4) *Stilul maternal* este caracterizat printr-un comportament afectuos, înțelegător. Se mizează pe ascultarea empatică, se manifestă toleranță și se creează un confort psihologic. Deseori partea adversă, care n-a obținut mari victorii, rămâne satisfăcută de această negociere.

5) *Stilul glacial* se caracterizează printr-un comportament reținut, comunicare succintă, lipsă de emotivitate și nedorință totală de a purta discuții ample. Adeptul acestui stil poate fi constructiv în activitatea sa, dar cealaltă parte cu care negociază rămâne puțin satisfăcută.

6) *Stilul managerial* – este caracterizat printr-un comportament corelat situației și orientat succesului calculat. Negociatorul poate să manifeste operativitate, dar și să asculte empatic interlocutorul, sau să fie distant în comunicare. Comportamentul este determinat de interesul practic preconizat, dacă e nevoie poate fi șmecher. Este cel mai flexibil negociator.

Stilul de negociere poate fi asociat cu trei culori: *roșu, albastru, violet*.

Negociatorii *Roșii* sunt persoanele gata să ceară, să primească, dar fără să ofere în schimb. Sunt autoritari, agresivi, dominatori, gata să intimideze și să exploateze pe celălalt.

Negociatorii *Albaștri* sunt persoanele dispuse oricând să ofere fără să ceară, gata să dea fără să primească în schimb. Sunt persoane supuse, gata să cedeze pentru a ajunge la o înțelegere.

Este interesant că unul și același negociator poate fi, pe rând, atât Roșu, cât și Albastru, adică *Violet*. Acest negociator: vorbește mai încet, mai calm și mai lent decât adversarul; nu se apără, nu se justifică și nu se scuză; evită atacul la persoană și intimidarea celuiilalt; are un aer carismatic.

### **10.3. Etapele procesului de negociere. Strategii și tactici de negociere**

Potrivit autorilor (Pânișoară, 2004), în practică se menționează despre patru faze de pregătire a negocierii și șase pași care trebuie urmați în negociere.

- 1) *Pregătirea* – desemnează ce vrea partea care propune negocierea;
- 2) *Dezbaterea* – ce vrea cealaltă parte;
- 3) *Propunerea* – se urmărește ce se poate negocia și ce nu;
- 4) *Negocierea propriu-zisă* sau cu ce se poate face schimb.

Specialiștii, studiind și examinând negocierile, au elaborat un șir de principii de care trebuie să se țină cont:

- valorile și convingerile;
- limbajul și comunicarea;
- temperamentul și caracterul;
- stereotipurile;
- atitudinea față de modificări;
- modalitatea de rezolvare a conflictelor.

Pe lângă analiza individuală și obținerea informațiilor referitoare la partener și intențiile sale, este recomandabil să fie prevăzute și alte aspecte:

- definirea problemei;
- căutarea și evaluarea informațiilor asupra problemei;
- definirea obiectivelor de negociat;
- identificarea priorităților;
- identificarea strategiilor și tacticilor negocierii etc.

În cele ce urmează, vom analiza cele șase etape sau pași ai negocierii:

- 1) ***Pregătirea negocierii***, cu trei subetape:

- a) stabilirea obiectivelor negocierii (se formulează problema în cauză, care ar fi cel mai bun rezultat realizabil, care ar fi cel mai puțin bun, dar acceptabil ca rezultat);
- b) evaluarea cazului celeilalte părți (se acumulează informații referitor la personalitatea partenerului);
- c) evaluarea punctelor tari și punctelor slabe. Se analizează și propria poziție față de parteneri – cine sunt ei, care este statutul lor etc.

2) **Elaborarea unei strategii** (tactici de organizare a negocierii)

În aproape orice formă de confruntare și acțiune interumană este pusă în joc o măsură mai mare sau mai mică de strategie, tactică. Strategia reprezintă ansamblul de decizii care urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite și care țin seama de un număr mare de factori interni și externi cu un grad înalt de variabilitate și complexitate. În literatura de specialitate, sunt analizate numeroase strategii și tactici ale negocierilor. În continuare, sunt descrise unele din strategii:

a) *Stratagema reprezentantului* – atunci când partenerii sunt reprezentanți ai unei organizații, instituții, ai unui grup etc. Această stratagemă presupune delimitarea atribuțiilor și obligațiilor reprezentanților ce vor duce negocierea.

b) *Stratagema „pașilor mărunți”* – presupune împărtășirea unor probleme generale în probleme cu însemnătate parțială.

c) *Stratagema „jocului statistic”* – constă în intoxicarea partenerului cu serii de date statistice care justifică propriul punct de vedere.

d) *Stratagema „surprizei”* – este folosită de negociatori mai puțin responsabili, constă într-o schimbare bruscă de metodă, argumentare.

e) *Stratagema „faptului împlinit”* – este practică de cei puternici pentru a testa poziția partenerului și urmărește reacția partenerului.

f) *Stratagema „resemnării”* – este practică de negociatorii experimentați, dotați nativ și prezintă o combinație de răbdare, autocontrol și stimulare a reacțiilor.

g) *Stratagema „presiunii timpului”* – prevede întocmirea unei agende de lucru, a unui program.

Strategia de negociere este definită de către Șt. Pruteanu (2000) drept un plan coerent de alegere și interferare a unor tactici și tehnici, care asigură cele mai mari șanse de realizare a obiectivelor. Un stil personal de negociere se poate încadra în următoarele categorii de strategii: *dominare, cedare, evitare, cooperare, compromis*.

- ✓ *Dominarea* se bazează pe autoritate, pe atac, pe răzbunare, pe tendința de a-și satisface doar interesele proprii, fără a ține cont de partener. Această strategie de dominare este oportună și recomandată, atunci când: avem de-a face cu adversari agresivi; se impune, de urgență, o acțiune rapidă și decisivă; când nu există nicio altă posibilitate de a ajunge la un consens.
- ✓ *Cedarea* începe treptat să se bazeze pe tendința de a rămâne pasiv, de a se supune, de a satisface doar interesele partenerului, fără a ține cont de cele proprii. Strategia este recomandată, atunci când: merită să faci concesii pentru a da dovadă de generozitate și noblețe; poziția proprie este amenințată.
- ✓ *Evitarea* presupune evitarea, ignorarea angajamentului, neimplicare. Strategia este oportună, atunci când: este ceva mai bun de făcut; sincronizarea părților este imposibilă etc.
- ✓ *Cooperarea* urmărește atât rezolvarea problemelor, cât și menținerea relațiilor interpersonale și de afaceri între părți. Strategia bazată pe cooperare este recomandată, atunci când: situația este foarte delicată, încât necesită atât menținerea relațiilor, cât și găsirea celor mai bune soluții pentru atingerea obiectivelor; obiectivul este comun și se referă la integrarea unor puncte de vedere diferite.

- ✓ *Compromisul*. Persoana cu un astfel de stil nu se angajează prea mult în confruntarea cu partenerul său, dar ajunge totuși la o înțelegere rezonabilă cu acesta. Compromisul poate fi cel mai potrivit mod de a negocia, atunci când: partenerul se află în criză de timp sau în situații de urgență și este nevoie să ajungă la soluții rapide; oponentii sunt pe picior de egalitate și hotărâți să-și atingă propriile obiective etc.
- ✓ *Tactica de negociere* este acea parte a strategiei menită să stabilească mijloacele și formele de acțiune în vederea realizării obiectivelor.

Strategiile folosite trebuie riguros pregătite. Alegerea unei strategii incorecte duce la un insucces, la sterilitate în negocieri. În stabilirea unei tactici adecvate, se vor lua în considerare o serie de elemente printre care: împrejurările specifice în care au loc negocierile, scopul urmărit și mijloacele disponibile. De aceea se preconizează chiar câteva stratageme pentru a preveni eșecul.

3) ***Începerea negocierii include începutul propriu-zis și stabilirea a ceea ce se va discuta.***

4) ***Clarificarea pozițiilor celor două părți, cu trei componente:***

- a) obținerea informațiilor (prin întrebări deschise, închise, ipotetice etc.);
- b) testarea argumentelor și a pozițiilor;
- c) folosirea intervalelor de timp și a amânărilor.

5) ***Negocierea*** include trei etape:

- a) obținerea concesiilor;
- b) depășirea impasurilor;
- c) încercarea de a obține un acord.

6) ***Încheierea negocierii*** (ne axăm pe formularea unui acord și pe asigurarea aplicării lui). Este importantă atmosfera pozitivă a încheierii negocierii; trebuie să se aplice o strategie de tipul câștig-câștig.

Tabelul 1. *Caracteristici ale metodelor câștig-câștig și pierdere-pierdere. Modelul lui Alan C. Filley*

<i>Câștig-câștig</i>	<i>Pierdere-pierdere</i>
1. Orientare „noi contra problemei” 2. Fiecare parte definește problema din perspectiva scopurilor și nevoilor ambelor părți 3. Conflictele sunt depersonalizate, văzute ca dificultăți împărtășite de grup 4. Părțile sunt orientate spre relație, accentuând efecte pe termen lung	Distincție „noi contra ei” Fiecare parte definește problema din perspectiva scopurilor și nevoilor sale Conflictele sunt personalizate  Se folosește votarea „regula majorității”, pentru a soluționa sau amâna conflictul

#### **10.4. Abilități de comunicare pentru desfășurarea eficientă a negocierii**

Este important ca într-o negociere să fie urmărite aceste caracteristici ale unei comunicări eficiente:

- *deschiderea* – presupune o atmosferă favorabilă, agreabilă. Negociatorii sunt respectuoși, calmi, binevoitori (dacă este o delegație, vorbește doar „capul deleg.”, ceilalți urmăresc, notează, urmăresc asupra „portretelor” dacă ele corespund realului, pentru a verifica starea psihologică a membrilor echipei (conform mimicii, gesturilor etc.). Un bun negociator va fi atent la reacțiile membrilor echipei adverse;

- *stadiul dezbaterilor* – dezbaterile trebuie să evolueze în ordinea prevăzută de agenda negocierilor. Fiecare întrebare este examinată în detalii cu participarea ambelor părți. Astfel, fiecare vorbitor trebuie să fie succint, să posede capacitatea de a asculta. Este

inadmisibil când cineva este întrerupt sau grăbit. Dacă vorbitorul nu este suficient de explicit, interlocutorul poate utiliza formula „Mă scuzați, vreau să verific dacă am înțeles corect, vreți să afirmați....”; „Mă iertați, repetați vă rog...”.

Orice parafrazăre este inadmisibilă, pentru a nu trezi nemulțumiri partenerului, mai ales când se constată opinii contradictorii.

Formula de adresare este perfectă, nu se uită sau se schimonosește numele interlocutorului. Nu se zice „El a spus....” ci, „Domnul a constatat”.

Trebuie să mai ținem cont de niște reguli:

- a) nu-ți exprima opinia până nu oferi interlocutorului șansa de și a o exprima pe a sa;
- b) evită tragerea unor concluzii cât timp cineva vorbește;
- c) nu acordați atenție modului de exprimare, ci conținutului;
- d) nu începeți mesajul cu o negare chiar și în situații de dezacord:
  - nu: „Nu putem să acceptăm propunerea ...”;
  - da: „Înțeleg dorința Dvs. de a obține ...., dar din păcate, posibilitățile noastre nu permit....”.

Aceste forme de adresare evită situațiile conflictuale.

a) *Consolidarea* presupune elaborarea unor decizii. Este important să se dea dovadă de multă precauțiune la întocmirea unor decizii, documente, obligațiunilor ambelor părți.

b) *Finalizarea* prevede acceptarea de către părți a acordurilor, semnarea documentelor elaborate. Când nu s-a ajuns la o înțelegere definitivă, se determină problemele și termenul pentru o nouă negociere.

c) *Încheierea negocierii* (etapa postnegociatorie) – atmosfera pozitivă duce la strategia câștig-câștig și la continuarea unor relații de colaborare.

## 10.5. Greșeli în negociere

- **Sindromul „sensul unic”** – negociatorii au decis deja, înainte ca negocierea să înceapă. Sunt convinși că cealaltă parte va accepta soluția lor.
- **Sindromul „câștig-pierdere”** – când negociatorul consideră discuția ca un concurs, bătălie unde cineva trebuie să câștige.
- **Sindromul mersului la întâmplare** – aspectele problemei sunt abordate haotic înainte ca părțile să ajungă la o concluzie comună.
- **Sindromul evitării conflictului** – este determinat de nerezolvarea problemei, apare atunci când persoana se teme de conflict.
- **Sindromul „capsulei timpului”** – când nu se iau în considerare condițiile concrete în care are loc problema.

### Activități de învățare și evaluare:

1. Identificați motivele pentru care este necesar să negociem.
2. Analizați etapele negocierii.
3. Schițați portretul unui bun negociator.
4. Care sunt cele mai utilizate strategii și tactici în negociere. Exemplificați.
5. Analizați condițiile ce trebuie respectate în vederea reușitei oricărei negocieri.
6. O activitate, cu un mare impact asupra cursanților, presupune găsirea a două părți cu interese aparent opuse (profesorii și elevii/studenții, managerii și subordonații, spre exemplu). Colectivul de cursanți va fi împărțit în două echipe. Una dintre echipe va primi un rol (spre ex., cel de profesori), alta celălalt rol (spre ex., cel de elevi/studenți). Fiecare echipă va trebui să gândească o listă de „revendicări”, ceea ce dorește să obțină de la cealaltă parte. După ce lista a fost realizată, negocierea poate începe.



7. Un alt exercițiu presupune o negociere în oglindă: să presupunem că ne aflăm în timpul unei greve a studenților: pe de o parte, vor fi jucate roluri progrevă, pe de altă parte, roluri antigrevă. Astfel, vom avea un ministru progrevă și unul antigrevă și, în mod similar, un inspector general, un profesor, un părinte, un student etc. Negocierea se va dovedi dinamică în această perspectivă, a rolurilor în oglindă.

# 11. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR PRIN COMUNICARE

## Unități de conținut:

- 11.1. Comunicare și conflict
- 11.2. Rolul comunicării în conflict
- 11.3. Tipuri de abordări ale conflictului
- 11.4. Bariere în rezolvarea conflictului
- 11.5. Modalități de rezolvare a conflictelor

## Finalități:

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să înțelegeți conceptul conflictului;
- să identificați elementele care pot duce la apariția sau la intensificarea conflictelor;
- să determinați tipurile potrivite de abordări ale conflictului;
- să dezvoltați abilități de rezolvare eficientă și constructivă a conflictelor.

**Concepte-cheie:** *conflict, comunicare interpersonală, tipuri de abordări, negociere, colaborare, rezolvare, comportament, atitudini.*

### 11.1. Comunicare și conflict

Deficiențele de comunicare sunt cele care duc, în cele mai dese cazuri, la apariția conflictelor. În cadrul interacțiunilor interumane foarte rar se întâmplă ca două persoane să aibă *exact* aceleași opinii, aceleași așteptări, aceleași scopuri, aceleași trăiri emoționale, aceleași interpretări etc. De regulă, în niciun proces de comunicare care ulterior va naște conflict niciuna dintre părți nu are 100% *dreptate*. Din acest considerent, este absolut firesc ca în orice formă de comunicare să se

ciocnească idei, scopuri, stiluri de abordare etc. diferite care ulterior pot duce la neînțelegeri, la conflicte.

Conflictul este o dispută sau competiție între două sau mai multe persoane care au nevoi, credințe, convingeri, sistem de valori, scopuri opuse (sau foarte diferite).

Conflictul este o caracteristică inevitabilă a lumii în care trăim. Acesta nu este nici bun nici rău, el arată doar o incongruență de interese, o ciocnire a unor interese divergente. Conflictele pot avea și rezultate novatoare, așa cum precizează M. Deutch (1988), Ana Stoica Constantin (1998) sau Mariana Caluschi (2000). Conflictele îmbracă cele mai diverse forme, sunt diferite ca intensitate, putând să ia naștere dintr-o anumită cauză și stingându-se odată cu dispariția acesteia (Dumitriță, 2015).

Conflictul apare atunci când, într-o situație dată, interlocutorii au:

- interese, scopuri diferite;
- aceste interese sunt contradictorii și împiedică comunicarea constructivă, deci și rezolvarea neînțelegerii (problemei).

Pentru majoritatea persoanelor, conflictul are o conotație negativă, distructivă, fiind ceva neplăcut, ce trebuie evitat, înlăturat cât mai repede. Dar, conflictul nu are doar aspecte negative – valența conflictului depinde de modul de abordare a diferențelor dintre scopuri, interese, și de modul de abordare a diferențelor interindividuale, a neînțelegerii în sine.

*Deci, conflictul poate fi perceput și pozitiv, și poate duce la:*

- dezvoltare personală;
- explorarea altor perspective (*care pot fi mai potrivite situației date ca și propria abordare*);
- și nu, în ultimul rând, poate duce la îmbunătățirea relațiilor interumane și la adaptarea la viața socială.

*În cazul abordării negative a conflictului:*

- atenția este centrată doar pe problema în cauză, îngustând observarea unor posibile rezolvări mai potrivite;

- deseori motivul, cauza conflictului este înțeleasă (*sau interpretată*) greșit;

- poate afecta imaginea de sine (*scade încrederea în sine*) a interlocutorului sau a grupului, ceea ce pe termen lung poate duce la stricarea relațiilor interumane și adaptarea socială precară, scăzând gradul de implicare în rezolvarea problemei;

- determină percepția mai acută a diferențelor interindividuale și intergrupale (*concentrarea pe stereotipuri și prejudecăți*), ceea ce duce la scăderea cooperării și rezolvarea eficientă a problemei.

*În cazul în care abordăm conflictul în mod pozitiv:*

- cauza și motivul conflictului sunt clarificate repede;
- se creează și se menține un stil de comunicare deschis, eficient, optim pentru adaptarea la cerințele situației;

- apar soluții și rezolvări alternative la aceeași problemă, crescând astfel posibilitatea găsirii rezolvării eficiente;

- interlocutorii devin părți implicate activ în procesul rezolvării, acest lucru dându-le interlocutorilor sentimentul de cooperare.

Numeroși specialiști consideră că la baza tuturor conflictelor se află trebuințele umane. Motivația principală a intrării în conflict o reprezintă faptul că au nevoi care pot fi satisfăcute doar prin procesul conflictual sau de faptul că le consideră că propriile trebuințe sunt incompatibile cu ale celuilalt. În definirea conflictului psihosocial, M. Bayer preciza cele trei componente (cognitivă, afectivă și comportamentală). La acestea se adaugă alte două componente: volițională și de impact, iar în felul acesta, putem contura astfel dimensiunile conflictului.

**Dimensiunea cognitivă** – presupune perceperea conflictului și interpretarea situațiilor conflictuale (procesarea informațiilor despre conflict).

**Dimensiunea afectivă** – (emoțiile și sentimentele) – orice problemă, situație conflictuală antrenează dispoziții și stări afective care generează tensiune. Această dimensiune include și dimensiunea

valorică – valoarea de stimulare antrenată de conflict pentru persoanele angajate.

**Dimensiunea facțională** – presupune satisfacerea trebuințelor ce au determinat conflictul. Comportamentul în conflict poate avea două roluri: acela de exprimare a conflictului, a emoțiilor implicate și de satisfacere a nevoilor.

**Dimensiunea volițională** – este reprezentată de tendința în antrenarea, escaladarea și rezolvarea conflictului.

## **11.2. Rolul comunicării în conflict**

Comunicarea interpersonală reprezintă forma fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor în care au loc schimb de semnale, de mesaje. Analizată prin prisma teoriei comunicării, orice comunicare orală reprezintă un transfer de informații de la o sursă emițător la receptor. Comunicarea nu este un panaceu; în absența dorinței sincere de a rezolva conflictul, este la fel de posibil să se intensifice dezacordul dintre părțile implicate. Ar fi o naivitate să considerăm procesul comunicării ca fiind o soluție în cazul conflictelor. Mai realist este să-l privim ca pe un instrument neutru, unul care poate transmite amenințări sau care poate oferi reconcilierea, care poate accentua situații tensionate. Dar și poate dezamorsa.

## **11.3. Tipuri de abordări ale conflictului**

Într-o formă abstractă, există două tipuri de bază de abordare a rezolvării conflictului:

- *fugă* – persoana evită sau încearcă să iasă din situația conflictuală foarte repede (de ex., când avem de a face cu o persoană pe care nu o agreăm, al cărei stil de discuții ne indispuce, sau ne periclitează statutul, încercăm să evităm situațiile care pot provoca un

conflict, sau dacă nu reușim, atunci suntem dispuși de un compromis, chiar dacă acesta nu ne favorizează);

- *luptă* – persoana este dispusă să rezolve situația chiar și cu riscul unui conflict.

În funcție de situație, adoptăm una sau cealaltă abordare, dintre care niciuna nu este nici bună și nici rea – de cele mai dese ori, este pur și simplu un stil de a reacționa (un impuls spre reacție). În schimb, ce este important este faptul că, indiferent de impulsul pe care îl avem de a reacționa, putem alege intenționat modul în care vom reacționa efectiv.

Prezentăm cinci dintre tipurile pe care le putem aborda într-o situație conflictuală:

1. **Abordarea de evitare** – în acest stil de abordare persoana are un nivel scăzut atât din punctul de vedere al asertivității, cât și din punctul de vedere al cooperării. În multe cazuri, o persoană va evita situațiile conflictuale din teama de a se angaja sau de a participa la conflict. Această situație este determinată de lipsa abilităților de rezolvare sau convertire a valenței conflictului sau de autoeficacitate scăzută. În aceste cazuri, abordarea este considerată a fi dezadaptativă. În schimb, sunt cazuri în care această abordare poate fi adaptativă – de exemplu, când cauzele conflictului sunt banale, când această abordare reprezintă primul pas de rezolvare a conflictului și scopul persoanei este de a reduce tensiunea acumulată (sau care se poate crea), sau de a câștiga timp pentru rezolvarea problemei, sau în multe situații când persoana are un statut (*putere*) mai scăzut decât celălalt sau ceilalți interlocutori.
2. **Abordarea de acomodare** – este caracterizat de un nivel scăzut de asertivitate, dar crescut de cooperare. Cazurile când acest stil este adaptativ sunt cele în care se dorește creșterea performanței, menținerea unei stări de bune colaborări și comunicare optimă. În alte cazuri, multe persoane abordează acest stil, dacă cauza

conflictului sau rezolvarea problemei nu are importanță pentru ei. Acest tip este însă dezadaptativ în cazurile în care persoana vrea să se compătămească sau să apară în postura de martir (de ex., cazul unei persoane care numără de câte ori și-a sunat prietenul și se așteaptă să fie sunată de același număr de ori, fără să spună însă nimic legat de acest lucru).

3. **Abordarea de compromis** – este un stil de abordare a conflictului care este moderat atât de asertivitate cât și în cooperare. Compromisul este perceput de unii ca un proces prin care una dintre părți renunță la mai mult decât cealaltă parte, în timp ce alții îl consideră ca o situație în care ambele au de câștigat. În cazurile în care cauza conflictului are o importanță moderată, în cazul în care interlocutorii au același statut, sau când rezolvarea are o importanță deosebită, acest tip de abordare poate fi eficientă. De asemenea, acest tip poate fi folosit ca și o etapă intermediară în rezolvarea conflictului.
4. **Abordarea competitivă** – abordarea de tip competitiv are un nivel înalt de asertivitate și un nivel scăzut de cooperare. Cazurile în care acest tip de abordare este adaptativ sunt cele în care este nevoie de soluții și decizii rapide, cazuri în care trebuie luate decizii care nu sunt agreate de toți membrii conflictului, situații de importanță vitală, sau cazuri în care persoanele trebuie să își protejeze neapărat interesele.
5. **Abordarea de colaborare** – tipul de abordare colaborativă a conflictului are un nivel de asertivitate și colaborare ridicată. Prin colaborare se înțelege adunarea ideilor care pot rezolva problema și alegerea ideii (rezolvării) celei mai potrivite. Care va duce la cea mai bună soluție/rezolvare a conflictului. Datorită acestor aspecte pozitive, multe persoane consideră că acest mod de abordare necesită mult timp, energie și implicarea nu este aplicabilă în toate situațiile. Astfel, stilul de colaborare trebuie adoptat când parametrii conflictului asigură timpul, energia și

condițiile necesare și suficiente rezolvării conflictului. Cazurile cele mai frecvente când această abordare este mai potrivită sunt cele în care se concep soluții integratoare, cazurile în care cauza conflictului este mult prea importantă și nu permite rezolvări prin găsirea unui compromis, în cazurile în care se caută îmbunătățirea relațiilor interumane, în proces de învățare.

***Factorii care influențează sau afectează tipul de abordare adoptat:***

- Genul (*de ex., prin socializare bărbații sunt îndemnați să își apere interesele și să adopte stilul de luptă, dacă este necesar*).
- Imaginea de sine și autoeficacitatea percepută (*cum ne vedem și ce credem despre abilitățile noastre de a rezolva conflictul*).
- Expectanțele pe care le avem (*suntem siguri dacă noi sau ceilalți din conflict sunt dispuși să rezolve situația*).
- Contextul conflictului: (unde, când, în ce împrejurări are loc acesta).
- Statutul persoanelor incluse în conflict.
- Abilitățile de comunicare pe care le dețin părțile implicate în conflict.
- Cunoștințele despre modalitățile de rezolvare eficientă a conflictului, respectiv abilitatea de a le implementa.
- Experiențe anterioare.

#### **11.4. Modalități de rezolvare a conflictelor**

Modalitățile de rezolvare a conflictelor nu pot fi împărțite în bune sau rele. Ceea ce funcționează într-o situație poate să nu funcționeze în alta. Este important să fii flexibil aici. Evitarea sau retragerea se caracterizează prin faptul că, prin evitarea conflictului și neparticiparea la acesta, o persoană poate provoca oponentul la solicitări excesive sau la retragere reciprocă. Nu va rezolva problema.



În timpul absenței, problema, dimpotrivă, poate crește semnificativ. O problemă care a fost relativ ușor de rezolvat la etapa inițială a dezacordului va fi destul de dificil de rezolvat pe măsură ce problema crește. Cu toate acestea, dacă dezacordul nu este în întregime semnificativ, iar câștigul este mic sau persoana nu are timp să rezolve o problemă minoră, atunci este mai ușor să pleci și să uiți de ea și de această persoană.

Această metodă este bună și atunci când o persoană trebuie să „prelungască timpul” (de exemplu, pentru a colecta informații suplimentare). Pot fi identificate mai multe forme de evitare, inclusiv depresia, tăcerea, mânia reținută, retragerea sfidătoare, ignorarea, indiferența, „spălarea oaselor” infractorului în lipsa acestuia, trecerea la o „relație pur de afaceri”, refuzul de a vorbi sau au o relație cu partea „vinovată”.

În cazul **conformității**, individul încearcă să mențină cu orice preț relații bune, netezind colțurile ascuțite și suprimându-și propriile interese. Adesea o astfel de persoană pretinde că nu se întâmplă nimic și că totul este în regulă. Uneori, conflictul poate fi rezolvat doar cu sprijinul unor relații de prietenie. Astfel de tactici se pot justifica, atunci când o persoană greșește și restabilirea relațiilor este mai importantă pentru el decât esența conflictului. Se întâmplă și când o concesie este nesemnificativă pentru el, dar foarte importantă pentru un adversar, când este nevoie de mult timp și efort pentru a-și apăra propria poziție. Dacă adversarul unei persoane este semnificativ mai puternic, atunci această tactică îl ajută adesea.

*Există mai multe forme de conformare:*

- Persoana pretinde că totul este în ordine și nu se întâmplă nimic groaznic.
- Persoana continuă să se comporte ca și cum nimic nu s-ar întâmpla.
- El acceptă ceea ce se întâmplă.
- Persoana reprimă emoțiile negative.

- O persoană se certa pentru propria sa iritare.
- El merge la obiectiv într-un mod obișnuit, de exemplu, folosind farmecul în cursul atingerii obiectivelor.
- Persoana tace, creând în gânduri un plan de răzbunare.

**Opoziția** este o luptă deschisă pentru interesele cuiva, cu o susținere dură a propriei poziții. Preferința pentru astfel de tactici este dorința subconștientă de a se proteja de durerea înfrângerii. Tacticile dau roade, atunci când este necesar să se ia măsuri rapide și decisive în situații dificile, când rezultatul este de mare importanță pentru o persoană și multe sunt în joc. De asemenea, este necesar atunci când oamenii nu au de ales și nu au nimic de pierdut, în timp ce relațiile cu partea opusă le sunt profund indifferente. Această tactică aduce rareori rezultate pe termen lung, deoarece decizia este adesea sabotată de partea învinsă. În acest caz, este important să ne temem de cel care a fost învins.

*Există mai multe forme de rezistență:*

- Demonstrând că ai dreptate și cealaltă persoană greșește.
- Resentiment până când adversarul se răzgândește.
- Întreruperea infractorului.
- Utilizarea violenței fizice.
- Respingere.
- Cererea de concesi necondiționate și acceptarea poziției dvs.
- O încercare de a depăși un adversar.
- Căutând ajutor de la aliați.
- Solicitarea consimțământului pentru a menține o relație.

**Compromisul** este o încercare de a rezolva dezacordurile prin concesi reciprocă. Tactica poate fi de folos, atunci când o persoană se mulțumește cu o soluție temporară, dacă este extrem de important pentru el să negocieze cu pierderi minime, cu un minim de timp, dacă vrea să câștige măcar ceva decât să piardă totul. Cu toate acestea, atunci când se ajunge la un compromis, dar alte posibile soluții nu sunt analizate cu atenție, acesta nu poate fi considerat cel mai bun rezultat

al negocierilor. Este important de luat în considerare că niciuna dintre părți nu va rămâne la o soluție care nu-și satisface nevoile.

*Iată câteva forme de compromis:*

- În timpul conflictului, o persoană preferă să mențină relații de tovarăș, de prietenie, căutând o soluție corectă.
- O persoană încearcă să partajeze elementul dorit în mod egal.
- Adversarul evită să i se amintească de superioritatea ta.
- O persoană primește ceva atât pentru sine, cât și pentru ceilalți.
- Fața evită ciocnirile frontale.
- Oamenii cedează puțin pentru a menține echilibrul.

**Colaborarea** implică o *strategie câștig/câștig*. Diferă de restul prin faptul că prezența unui câștigător nu înseamnă prezența unui învins. Cu această strategie, ambele părți câștigă. O persoană găsește o soluție care poate satisface ambele părți. Dacă ambele părți câștigă, ele sunt capabile să susțină decizia. În orice situație, este mai bine și mult mai profitabil pe termen lung să te descurci decent cu adversarul conform proverbului: „Faima bună minte, iar faima rea merge înainte”. Acest lucru poate fi benefic chiar și din punct de vedere economic. Într-adevăr, astăzi, când concurența este în creștere, este mai bine să ai o reputație de om decent, când oamenii vor mereu să lucreze cu o persoană. Principiul principal al strategiei luate în considerare este căutarea unor acorduri bazate pe o analiză a intereselor părților. Abordarea necesită un studiu detaliat al situațiilor și al opțiunilor de rezolvare a situației înainte de a lua o decizie finală.

*Pentru această persoană:*

- Stabilește o nevoie care se află în spatele dorinței celeilalte părți.
- Aflați cum se compensează diferențele dintre ele.
- Elaborează noi soluții alternative care răspund cel mai bine nevoilor tuturor.
- O face împreună.

O analiză a intereselor părților este necesară pentru soluționarea cu succes a conflictului, deoarece este important să se determine motivul real care a dat naștere acestuia. **Motivul** care se află la suprafață este adesea doar un motiv. Mai des, oamenilor le este frică să numească adevăratul motiv al nemulțumirii, presupunând că acest lucru le poate aduce atingere mândriei sau îi poate umili. Adesea, doar identificarea cauzei reale de către părțile în conflict duce rapid la reglementarea relațiilor. Munca trebuie efectuată numai cu cauza reală a conflictului, pentru că, înțelegând adevăratele nevoi ale celuilalt, va fi mai ușor de negociat. Există o situație în care dezacordurile se bazează pe diferite interese care stau în spatele cererilor prezentate.

**Concesiile reciproce** sunt o metodă care vă permite să negociați. Aici toată lumea poate ceda adversarului poziții care nu sunt importante pentru el. Adică o persoană dă ceea ce nu are nevoie, dar adversarul are nevoie și ia ceea ce are nevoie, dar nu este foarte semnificativ sau nesemnificativ pentru adversar. Pentru a folosi o astfel de tactică, este nevoie de cunoașterea a ceea ce este semnificativ pentru cealaltă parte, ceea ce nu este întotdeauna ușor. *Acest lucru se datorează faptului că o persoană tinde întotdeauna să creadă că ceea ce este important pentru el este la fel de important pentru o altă persoană.*

**Rezolvarea creativă a problemelor** este folosită, atunci când o persoană așteaptă o soluție constructivă și o cooperare ulterioară. Nu este leneș și pregătește un număr maxim de propuneri diferite. Execuția lor va funcționa pe ambii adversari. Aici există o alocare de interese comune, adică acelea pe care oamenii le pot realiza împreună.

În acest caz, este important ca propunerile unei persoane să nu umilească adversarul, împiedicându-l să „salveze fața”, chiar și într-o situație de concesiune. Aici este necesar să discutăm despre posibilitatea unei cooperări reciproc avantajoase în viitor, bazată pe obiectivele și interesele comune ale tuturor părților. Dacă doriți să împărtășiți o resursă, puteți utiliza următoarele tactici: unul efectuează împărțirea, celălalt face o alegere (*în această situație, totul va fi „corect”*).

**Căutarea comună a unei soluții.** Adesea apare întrebarea cum să rezolvi conflictele în viața reală? Căutarea aspectelor compensatorii ale dezacordurilor și gândirea la soluții este mai eficient de făcut împreună. Prin aceasta, o persoană arată că îl percepe pe adversar ca pe un partener și nu ca pe un adversar. Este important să începem rezolvarea conflictului ajungând la un acord tocmai în momente ne semnificative, fixând atenția adversarului asupra acestui lucru.

Este important să evitați utilizarea expresiilor precum „*da, dar...*”. Este mult mai productiv să nu negi poziția unei persoane, ci să-ți exprimi cu blândețe propriul dezacord cu ea. Acest lucru este adesea ajutat de expresii, precum:

- Îți înțeleg sentimentele și, în același timp...
- Ai dreptate, dar în același timp...
- Am convenit asupra următoarelor puncte...

Această tactică prevede excluderea particulei „*dar*” din lexicul său, ceea ce nu poate decât să agraveze contradicțiile. Este mai eficient să folosiți expresii precum „*în același timp*”. Un exemplu ar fi: „Înțeleg cum te simți. Și totuși, în adâncul sufletului ... Când folosește această tehnică, o persoană atinge locația mult mai repede decât cu ajutorul unei negări deschise a poziției.

Acolo unde ambele părți sunt într-o poziție câștigătoare, este mai probabil să rămână la decizie, deoarece le convine și ambii adversari au fost implicați în întregul proces de a ajunge la un acord.

Mai mulți factori pot interfera cu rezolvarea conflictului, inclusiv emoțiile (răzbunare, furie, resentimente), lipsa dorinței de a asculta cealaltă parte, evitarea negocierilor, evaluarea conflictului ca nerezolvabil.

### **Activități de învățare și evaluare:**

1. Analizați relația dintre comunicare și conflict.
2. Estimați cele mai eficiente abordări ale conflictului.
3. Prezentați tipurile de rezolvare a conflictelor.

4. Analizați exprimarea asertivă ca modalitate de prevenție și rezolvare a conflictului.
5. Identificați factorii care influențează tipul de abordare a conflictelor.
6. Caracterizați efectele conflictului.
7. Evidențiați argumentele pro și contra pentru dimensiunea *Compromisului* în rezolvarea conflictului.
8. Prezentați un conflict și analizați-l prin intermediul dimensiunilor din Tabelul următor:

<i>Dimensiunea cognitivă</i>	<i>Dimensiunea afectivă</i>	<i>Dimensiunea funcțională</i>	<i>Dimensiunea volitională</i>

## **12. COMUNICAREA INTERPERSONALĂ. RELAȚIILE PRIMARE ȘI FAMILIA. IUBIREA ȘI RELAȚIILE INTIME**

### **Unități de conținut:**

- 12.1. Aspectul cognitiv și emoțional al comunicării în cuplu
- 12.2. Dinamica relației în cuplu
- 12.3. Rolul granițelor în relația de cuplu
- 12.4. Tehnici pentru comunicarea și ascultarea în relația de cuplu

### **Finalități:**

După studierea acestui compartiment, veți reuși:

- să cunoașteți etapele de inițiere a relației;
- să identificați carențele de comunicare cu care se ciocnesc partenerii de cuplu;
- să diferențiați relațiile sănătoase de cele fictive;
- să percepeți rolul ascultării active în cuplu.

**Concepte-cheie:** familie, cuplu, relații, etape, iubire, angajament, pasiune, intimitate, dependență.

În ultimii ani, cercetătorii manifestă un interes crescut pentru studierea comunicării interpersonale în cadrul relațiilor. Din cele mai vechi timpuri, cuplul a reprezentat cea mai amplă formă de relaționare și apropiere dintre oameni. În general, cuplul conferă stabilitate, securizare și încredere individului. Multe dintre problemele care apar în cuplu sunt legate de procesul de comunicare existent la nivelul relației dintre parteneri. Comunicarea este esențială într-un cuplu, iar atunci când apar erori și abateri în acest proces, este tulburată întreaga dinamică a cuplului. Stabilirea nivelului de intimitate într-un cuplu depinde de disponibilitatea și abilitatea partenerilor de a-și comunica gândurile, sentimentele, nevoile, dorințele, atât verbal cât și nonverbal.

## **12.1. Aspectul cognitiv și emoțional al comunicării în cuplu**

O relație care să ofere împlinire reciprocă partenerilor presupune o comunicare profundă și personalități echilibrate, mature. O relație este oarecum asemănătoare unui pod; cu cât pilonii care sprijină podul sunt mai puternici, cu atât rezistența lui este mai mare. În același fel, cu cât persoanele implicate în relație sunt mai mature, mai dezvoltate psihologic și spiritual, cu atât relația este mai trainică, mai armonioasă și mai împlinitoare. Persoanele imature creează relații dependente, încearcă să se împlinească prin partener, căutând în el ceea ce lipsește sinelui său, distrugându-i în acest fel unicitatea. Într-o relație creată de persoane echilibrate, fiecare este îndrăgostit de sinele autentic al celuilalt, nu de o proiecție idealizată menită să-i suplinească frustrările izvorâte din netrăirea autenticității. Fiecare ar putea trăi fără celălalt, dar alege să trăiască împreună cu partenerul său. Fiecare partener este capabil de empatie și de a oferi celuilalt libertatea.

Dragostea autentică presupune libertate, nu poate fi vorba despre dragoste în absența libertății. Cele mai importante relații de familie sunt relațiile conjugale. Ele au prioritate asupra tuturor celorlalte, incluzând relațiile părinți–copii. Atât calitatea legăturii părinte–copil, cât și siguranța copilului, sunt mult dependente de calitatea legăturii conjugale. Astfel apare foarte clar de ce trebuie să fie asigurată cea mai bună relație dintre soț și soție, înainte de a aștepta să existe o relație bună cu copilul, într-un mod pozitiv pe mai multe planuri. Putem rezuma: cu cât relația de căsătorie este mai bună, cu atât mai eficientă și mai satisfăcătoare va fi punerea în practică a informațiilor de mai târziu.

### *Comunicarea la nivel psihologic*

**1. Aspectul cognitiv** – baza comportamentală își are sursa în evenimentele cognitive, care constau în gânduri și imagini intrate



(ponderat sau instantaneu) în sfera conștientului. Evenimentele cognitive sunt influențate de lumea spirituală, evenimente circumstanțiale ori de structuri cognitive. Structurile cognitive nu sunt aleatorii, ci organizate, și cuprind: viziunea asupra lumii, valorii, așteptări, planuri de viață, norme culturale și subculturale, stil de concentrare a atenției, procese cognitive și memorii. Structurile cognitive pot fi aduse în conștient de: evenimente circumstanțiale, surse spirituale (lumea inconștientă) sau de un alt gând. Când partenerii intră în relația de cuplu, ei aduc laolaltă numeroase structuri cognitive. Această întâlnire a minților poate fi fatală pentru destinul unor cupluri care nu reușesc o armonizare la nivelul valorilor fundamentale, de aici rata mare a divorțurilor în primul an de căsnicie. Dinamica relației presupune o continuă sincronizare și adaptare la devenirea personală și relațională a structurilor cognitive.

**2. Aspectul emoțional** – sentimentele neplăcute (durere, amărăciune, mânie, sentimente de vinovăție, teamă, anxietate și tensiune) le pot înăbuși pe cele plăcute și pot pune relația sub o mare presiune.

**Durerea.** Alături de supărare și dezamăgire, durerea este tot un răspuns emoțional la nevoile neîmplinite. Chiar dacă nu e conștientizată, durerea e prezentă.

**Mânia.** Mânia maschează adesea durerea noastră când suntem răniți. Sentimentele rănite ne deranjează și ne fac vulnerabili la alte răni. De aceea, ca să ne apărăm, răbufnim și ne descărcăm mânia asupra altora sau o înăbușim în noi, pentru ca ea să se manifeste mai târziu ca nerăbdare, agitație, deprimare, gelozie, suspiciune, sarcasm sau tăcere. Dacă recunoaștem că în spatele mâniei se ascunde durerea, vom înțelege ca mânia poate fi atenuată, atunci când ne menținem durerea sufletească sub control.

**Teama.** Nevoile neîmplinite nu determină doar durere și mânie, ci și teamă. Nu simțim doar durere atunci când suntem răniți, ci și frica de a nu suferi în viitor. Când suntem criticați sau ridiculizați

pentru ceva, suntem profund îndurerați pe moment, dar ne vom teme și de eventualele eșecuri din viitor.

## **12.2. Dinamica relației în cuplu**

Realitatea ne arată că între parteneri, de-a lungul timpului, există mai multe etape. După euforia primordială a dragostei (luna de miere) urmează așa-zisele relații de provocare și de calibrare.

Una dintre cele mai esențiale etape este alegerea partenerului/partenerii de cuplu. Există mai multe grade de implicare personală în relația dintre parteneri, care se concentrează în anumite tipuri de întâlniri: întâlnirile de grup, întâlnirea de debut, întâlnirile în doi, de extindere a relației (logodna, căsătoria).

Există o diferență între perioada de inițiere a relațiilor și căsătorie:

- în timpul curtării, partenerii se întâlnesc, atunci când doresc ei;
- își organizează programul, astfel încât să găsească timp pentru a comunica unul cu altul;
- identifică diferite modalități interesante, originale de a petrece timpul;
- fiecare partener este convins că celălalt este cel mai important din lume;
- fiecare ascunde defectele (prezintă partea cea mai bună a sa);
- își exprimă exagerat sentimentele, afecțiunea, atenția etc.

### **Etapele evolutive ale unei relații**

Formarea relațiilor urmează un anumit ritm psihologic, în care partenerii, în momente diferite, își schimbă orientarea de la „eu” la „tu” sau la „noi”. Relația, în formarea sa, trece patru stadii (V. Scott & G. Dubb, P. Runnels, 1993):

1. **Stadiul „wow”**. Aceasta este faza *lunii de miere*, un moment când partenerii se simt foarte uniți și într-un acord total. Se simt legați, puternici, fericiți. Este o perioadă magică, când ambii parteneri sunt

îndrăgostiți, simt o atracție fizică reciprocă și sunt siguri că vor forma un cuplu pentru totdeauna.

2. **Stadiul „descoperirii.”** În acest stadiu, unul dintre parteneri observă că celălalt nu face totul perfect, că vrea să facă lucruri pe care ea sau el nu le-ar aproba. Își cenzurează ori nu-și exprimă părerile din teamă „să nu facă probleme” sau să se rănească reciproc. *Provocarea* acestui stadiu este de a învăța să-și comunice unul altuia dezacordurile într-o manieră respectuoasă.

3. **Stadiul „eu”.** În acest stadiu, partenerii încep să facă lucruri separate. Partenerii observă punctele individuale forte, simt că au nevoie de timp propriu, prieteni proprii. Dacă partenerii se axează prea mult pe interese individuale, survine despărțirea. *Provocarea* acestui stadiu reprezintă capacitatea de a participa la activități independente, fără a tensiona prea mult relația.

4. **Stadiul „noi”.** Odată trecute cele trei stadii, partenerii au o angajare mai mare față de relație. Ambii au descoperit modalități de a coopera. *Provocarea* stadiului nou este de a păstra un echilibru între a fi o personalitate și a fi un cuplu.

Este important de menționat că pe măsură ce indivizii din relație se dezvoltă și se schimbă, în mod normal, relația lor tot se dezvoltă și se schimbă. Relaționarea este un proces continuu, permanent în schimbare.

### **12.3. Rolul granițelor în relația de cuplu**

**Granițele personale** reprezintă limitele (psihice, emoționale și mentale) pe care le stabilim pentru a ne proteja împotriva influențelor exterioare. Ele delimitează unde se termină „eu” și unde începe „tu”. Sunt reguli care definesc cine și ce drepturi și responsabilități are. Relațiile bune sunt caracterizate printr-un nivel înalt de respect față de persoana cealaltă. Un mod de a spune că cineva îți respectă hotarele este dacă te simți liber să-ți controlezi propria persoană sau dacă te simți invadat și controlat de celălalt.

## **Tipuri de granițe în relație**

### **1. Granițe externe (cuplu – prieteni).**

Granițele externe sunt cele care permit cuplului să-și întemeieze propriile reguli. Asta înseamnă că partenerii iau decizii împreună, își petrec timpul liber așa cum doresc și unde doresc, fără intervențiile altor persoane. E important de stabilit o relație matură și deschisă cu prietenii. Însă un cuplu sănătos trebuie să aibă o graniță externă care are menirea de a proteja perechea de o eventuală „acaparare” a altor persoane din exterior.

### **2. Granițe interne (el – ea)**

Granița internă, un alt tip de graniță indispensabilă în relație, se referă la teritoriul personal al fiecăruia dintre membrii cuplului. Fiecare partener are nevoie de spațiu, timp și ritm propriu. El există, celălalt există, relația există. Asta înseamnă că el poate face ce simte și are nevoie, fără a fi împiedicat, ea la fel, însă niciunul dintre ei nu trebuie să uite ceea ce este mai important, și anume – relația. Granițele permit să separăm ceea ce gândim și simțim de ceea ce gândește și simte partenerul. Prezența lor ne permite să ne exprimăm ca indivizi unici, în timp ce recunoaștem unicitatea personalității partenerului. Fiecare dintre parteneri trebuie să ceară și să respecte, la rândul său, granițele partenerului. Fie că sunt relaționale, temporale, financiare sau afective, ele trebuie discutate și, în final, acceptate. De ele depinde fericirea și armonia cuplului. Absența acestei granițe în relație este un semnal că ceva nu este în regulă. Relația este una de tip fuzională. Cu timpul partenerii ajung să se sufoce. Nivelul de frustrare într-o astfel de relație este extrem de ridicat.

### **Natura granițelor în relație**

Distingem trei tipuri de granițe.

1. *Granițe rigide.* Sunt reguli stricte stabilite de parteneri. Autoritatea și puterea de decizie poate să-i aparțină în totalitate unui partener. Persoanele care stabilesc acest tip de

granițe impun multe restricții, au un contact redus cu celălalt. Persoana devine izolată, dar independentă.

2. *Granițe clare.* Nu presupun excluderea autorității sau regulilor, ci, mai degrabă, găsirea unui echilibru între acestea două. Fiecare știe cu siguranță locul și responsabilitățile sale, dar și libertățile, drepturile.
3. *Granițe difuze.* În relațiile cu astfel de granițe nu este clar cine are responsabilitatea și autoritatea. Rolurile nu sunt distribuite clar și, din această cauză, apar multe conflicte. Implicarea este foarte mare, ceea ce micșorează independența persoanei.

### **Importanța granițelor personale**

1. Fiecare are dreptul la granițe personale. Nu numai că fiecare persoană are dreptul să-și stabilească granițele personale, dar trebuie să-și asume și responsabilitatea pentru felul în care permite celor din jur să o trateze.

2. Sentimentele și nevoile celor din jur nu sunt mai importante decât ale noastre proprii. Fiecare partener ar trebui încurajat să țină cont de dorințele celuilalt, dar și să aibă grijă, în același timp, de propria persoană.

3. A spune NU, atunci când se încalcă spațiul personal.

4. Comunicarea celor din jur, atunci când i se depășesc limitele, când au un comportament inadecvat sau lipsit de respect față de noi.

5. Încrederea de sine. Doar persoana știe singură ce dorințe și nevoi are. E important de a nu permite altuia să ia decizii în locul tău.

### **Semne ale unor granițe nesănătoase**

- Neglijarea nevoilor personale pentru a mulțumi partenerul.
- Așteptarea ca celălalt să îți îndeplinească nevoile automat.
- Experimentarea sentimentelor de vinovăție atunci când spui NU.
- Neexprimarea nemulțumirilor atunci când nu ești tratat cu respect.

### **Semne ale unor granițe sănătoase**

- Nivel al încrederii de sine ridicat.
- Ancorarea în realitate.

- Comunicare deschisă cu partenerul.
- Relații interpersonale împlinite și satisfăcătoare.
- Stabilitate și control asupra propriei vieți.

## **12.4. Tehnici pentru comunicarea și ascultarea în relația de cuplu**

Se spune că o relație se bazează pe o *comunicare deschisă și pe o ascultare activă*. Nimeni nu este de la început un bun comunicator sau ascultător, însă trebuie să dorim să devenim versiuni mai bune în fiecare zi atât pentru noi, cât și pentru partenerul nostru. Îți oferim în acest sens șase tehnici eficiente pentru a-ți dezvolta relația de cuplu. Într-o relație comunicarea deschisă nu doar că va rezolva aspectele problematice de moment, dar va consolida relația în timp și îi va determina pe parteneri să știe cum anume să se raporteze la emoțiile lor.

1. **„Eu”**. Când comunică cu partenerul despre o problemă pe care o ai în raport cu persoana lui, tendința este să-i spui ce a făcut greșit, folosind reproșuri și acuzații directe asupra sa. Procedând astfel, nu vei face decât ca partenerul tău să se simtă cel mai probabil în defensivă și să adopte un comportament agresiv. Decât să-i spui partenerului ce a făcut sau ce nu a făcut, vorbește-i despre cum te face să te simți. Concentrează-te pe sine, fără a folosi afirmații declanșatoare de opoziție. De exemplu, ai putea spune: *„Mă faci să mă simt prost când vorbești cu mine așa”* sau *„Mă simt prost când îmi spui că ...”*. Fii responsabil de sentimentele tale și cere-i dragostea partenerului tău prin cuvinte și acțiuni de susținere.

2. **Bunătate și respect reciproc**. În timpul unui conflict, este dificil să îți păstrezi calmul și să nu spui lucruri pe care ulterior le regreti. Sentimentele rănite și manifestarea unui comportament agresiv nu ne ajută să ne liniștim, ci ne subminează legătura strânsă și încrederea

reciprocă în relația cu partenerul. Este important să adoptăm o atitudine pozitivă de înțelegere, prin empatizarea cu sentimentele și trăirile partenerului, respectându-ne chiar și în situațiile mai dificile. Este important ca cel puțin unul dintre parteneri să se raporteze la un astfel de comportament, ca celălalt să-l adopte. Când propozițiile voastre încep cu: „*Tu mereu...*”, „*Tu niciodată...*”, „*Aici nimeni...*” decât să reacționezi dur, mai bine acordă ție și partenerului tău un *time out* ca să poți ieși din conflict.

Sunt câteva reguli de *time out* pe care este bine să le cunoști pentru ca acesta să fie eficient, însă sub nicio formă nu îți dă voie să reacționezi sub impulsul momentului, cu siguranță vei regreta.

**3. Concentrează-te pe situațiile de moment.** Într-o discuție contradictorie, iscată din cauza unei probleme de moment, este important ca partenerii să se concentreze pe momentul prezent, fără a introduce în discuții situații trecute, sau chiar să implice alte persoane. Acest fapt va duce la generarea altor discuții mai aprinse și nu va rezolva problema inițială, dar nici pe cele apărute ulterior. Chiar și când încercăm să comunicăm deschis cu partenerul, se întâmplă ca, de cele mai multe ori, să avem impresia că nu suntem înțeleși de partenerul nostru sau că nu ne acordă suficientă atenție, atunci când îi împărtășim din experiențele și problemele noastre. O ascultare activă ne conectează cu cel din fața noastră și, totodată, ne ajută să înțelegem mai bine ceea ce dorește să ne comunice.

*1. Ecoul* – tehnica ecoului presupune ca toate eforturile noastre să se concentreze asupra sentimentelor exprimate de partener. Această tehnică îți permite să-i arăți partenerului că ai înțeles ceea ce ți-a transmis în acel moment prin repetare cu propriile sale cuvinte. Totodată, tehnica ecoului nu te ajută doar să clarifici trăirea emoțională pe care partenerul și-a exprimat-o, dar te ajută să crezi o conexiune mai puternică. Scopul acestei tehnici este de a decodifica elementele verbale și nonverbale pe care partenerul ni le comunică pentru a te uni cu trăirile și experiențele sale.

Iată câteva exemple de întrebări pe care le putem formula:

- „Ești supărat?!”
- „Te simți singur?!”
- „Te simți dezamăgit?!”

2. *Reformularea* – tehnica presupune să reformulezi cu alte cuvinte ceea ce a spus partenerul tău referitor la un eveniment sau o problemă pe care ți-a expus-o, pentru a-i transmite confirmarea că ai înțeles ceea ce ți-a transmis. Spre deosebire de tehnica ecoului, care se concentrează asupra trăirilor și emoțiilor exprimate de partener, tehnica reformulării se bazează pe faptul că îl asigurăm pe partener că îi urmărim discursul și dorim să-l înțelegem, dar mai ales pentru a-l asigura că facem eforturi să înțelegem ceea ce ne-a transmis prin folosirea propriului limbaj.

Iată cum ar putea arăta o reformulare:

- „Dacă înțeleg bine, ai spus că ...”
- „Din câte am observat, înțeleg că ...”

3. *Specificarea* – această tehnică îți permite să îți ghidezi partenerul în a fi mai precis în afirmații pentru a-i evidenția anumite aspecte esențiale ale emoțiilor și reacțiilor exprimate.

*Iată regulile de urmat și întrebările de formulat pentru a identifica precis emoțiile și reacțiile:*

#### 1. **Evidențierea emoțiilor:**

„Îmi spui că ești supărat ... Te rog spune-mi ce anume te supără.”  
„Ajută-mă să înțeleg cum te afectează asta?”

#### 2. **Concentrarea pe aspectele importante și evidențierea a ceea ce este esențial:**

„Ce ți se pare mai dificil în acest moment?”  
„Din tot ceea ce mi-ai spus, ce anume te-ar ajuta să rezolvi această problemă?”

#### 3. **Determină-ți partenerul să-și clarifice afirmațiile:**

„Ai putea să-mi spui mai multe despre ...”



„Ai putea să-mi explici un pic ...”

„Nu înțeleg exact ce vrei să spui prin ...”

#### 4. Treci de la „general” la „specific”:

„O mulțime de lucruri s-au întâmplat ... Ce este cel mai dificil din toate acestea?”

„Când spui că nimeni nu te înțelege, vrei să spui că nu există nicio persoană care să te înțeleagă?”

„Niciodată? Când spui niciodată, vrei să spui în niciun moment?”

#### Activități de învățare și evaluare

1. Descrieți elementele care facilitează un nivel eficient al comunicării în cuplu.
2. Analizați rolul granițelor în relația de cuplu și modul în care acestea schimbă dinamica relației de cuplu.
3. Estimați relația dintre ascultarea activă și empatia în procesul de comunicare în cuplu.
4. Completați tabelul din imagine. Diferențe comunicaționale la cuplurile fericite și nefericite.

<i>Cuplurile fericite</i>	<i>Cuplurile nefericite</i>
1	1
2. Limbajul și paralimbajul sunt congruente, tonul, vocea, mimica și celelalte aspecte ale mesajului sunt în acord cu conținutul celor vociferate.	2. Limbajul și paralimbajul sunt noncongruente. Lucrurile banale sunt rostite agresiv, iar aspectele agresive, cu zâmbet pe față.
3	3
4	4
5	5
6. Problemele cuplului sunt delimitate și rezolvate.	6. Fiecare problemă a cuplului atrage după sine și, în cele din urmă, relația de cuplu devine neconstructivă. Disensiunile cresc zilnic.

## **RECOMANDĂRI METODICE PENTRU LUCRUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI**

- **Produsul preconizat:** Studenții vor prezenta un discurs în fața colegilor pe o temă aleasă de ei.
- **Strategii de realizare:** Respectarea criteriilor pentru realizarea și prezentarea discursului:

### ***Structura discursului***

Structura discursului oferă vorbitorului posibilitatea să își urmărească ideea centrală și modul în care urmează să o susțină. În același timp, duce la o mai ușoară înțelegere a ideilor prezentate, facilitând convingerea audienței. Acest material va pune la dispoziție indicii despre modul în care se construiește structura unui discurs și despre elementele de bază care o compun. Părțile din care se compune discursul sunt:

- a) Introducerea;
- b) Cuprinsul;
- c) Concluzia.

a) ***Introducerea*** este partea de început a unui discurs și trebuie să traseze linia de desfășurare a discursului, conținând ca elemente principale:

- salutul;
- prezentarea personală (Numele și Prenumele);
- enunțarea temei;
- prezentarea ideii centrale a discursului (și a argumentelor);
- explicarea termenilor care urmează a fi folosiți (definiții), dacă este necesar.

***Enunțarea temei, a ideii principale și a argumentelor***, chiar de la începutul discursului, este necesară pentru a putea oferi publicului o imagine despre întregul conținut. În mod similar, ***definirea***

*termenilor specifici* asigură vorbitorul că în timpul discursului nu vor apărea termeni care să ridice probleme publicului.

*Explicațiile devin necesare*, atunci când se folosesc termeni tehnici, neologisme sau concepte specifice anumitor domenii de activitate, cum ar fi: medicina, relațiile publice, tehnica de calcul etc. Scopul principal al introducerii este de a capta atenția publicului. De asemenea, se urmărește și atragerea simpatiei (*captarea*) din partea acestuia. De aceea, se pot folosi, mai ales de către vorbitorii experimentați, glume sau lucruri menite să creeze senzație.

**b) Cuprinsul** este partea discursului în care se prezintă argumentele și se aduc dovezi în sprijinul acestora. Pe parcursul acestei secțiuni, trebuie urmărite:

- dezvoltarea ideii centrale;
- dezvoltarea argumentelor;
- premisa;
- raționamentul;
- concluziile;
- exemple (dovezi) care să susțină argumentele.

Pentru a nu se pierde **atenția publicului**, pe parcursul prezentării argumentelor trebuie evitată monotonia. Din acest motiv, înaintea introducerii punctelor-cheie ale discursului, se folosesc tehnici de captare a atenției. Tehnicile de captare a atenției constituie subiectul unui articol separat.

**c) Concluzia** este partea finală și trebuie să ofere o privire de ansamblu asupra discursului.

În cadrul ei, în măsura timpului rămas, trebuie urmărite pe scurt:

- explicarea eventualelor neclarități apărute de-a lungul discursului (dacă au o importanță majoră în susținerea ideii principale);
- accentuarea punctelor forte ale discursului;
- privire de ansamblu asupra întregului discurs.

**Explicarea eventualelor neclarități** din timpul discursului este importantă, mai ales când acestea au un rol-cheie în înțelegerea argumentelor.

**Accentuarea punctelor puternice în finalul discursului** oferă o garanție sporită asupra faptului că acestea au fost reținute și că vor conta în luarea deciziei. Pe parcursul concluziei, se urmărește atingerea unui tonus maxim, scopul fiind convingerea audienței asupra celor spuse, dar evitându-se agresivitatea.

Deși repetiția punctelor importante din discurs poate părea la un moment dat plictisitoare, cheia clarității și a abilității retorice se poate reduce la o sintagmă:

„Spune-le ce o să le spui”;

„Spune-le ce trebuie să le spui”;

„Spune-le ce le-ai spus”.

• **Criterii de evaluare a discursului:**

Nr. crt	Criterii	Nr. pct.
1	Structura discursului	3
2	Introducerea: <i>originalitate</i>	3
3	Abordarea discursului: a) <i>spargerea gheții</i> b) <i>realizarea factorului logic</i>	2 2
4	Finalul discursului (moment educativ)	3
5	Prezentarea verbală a discursului: a) coerență b) claritate c) corectitudine gramaticală	2 2 2
6	limbaj nonverbal, expresia feței, contact vizual	5
7	dicție	3

8	prezentare vizuală	3
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

*Exemplu de test sumativ:*

<p><b>TESTUL nr.1</b></p> <p><b>Pentru examenul la disciplina</b>  <b>CULTURA COMUNICĂRII INTERPERSONALE ȘI</b>  <b>ORGANIZAȚIONALE</b>  <b>Facultatea Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială</b>  <b>anul II/ gr. _____, specialitatea _____</b></p> <p><b>Forma de organizare a examenului: scris</b></p> <p><b>Subiectul 1. Comunicarea asertivă</b></p> <p>1.1. Identificați principalele caracteristici ale asertivității. (3 pct.)  1.2. Comparați comunicarea asertivă, comunicarea pasivă și comunicarea agresivă. (5 pct.)  1.3. Dați exemple de răspunsuri asertive, pasive și agresive în situația în care sunteți manager și angajatul dvs. a întârziat la serviciu. (7 pct.)</p> <p><b>Subiectul 2. Comunicarea managerială</b></p> <p>2.1. Definiți conceptul de comunicare managerială. (3 pct.)  2.2. Analizați obstacolele specifice în comunicarea managerială. (5 pct.)  2.3. Propuneți sugestii pentru o comunicare eficientă a managerilor. (7 pct.)</p> <p>Baremul de notare</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>Punctaj</b></td> <td>9-12</td> <td>13-16</td> <td>17-20</td> <td>21-24</td> <td>25-28</td> <td>29-30</td> </tr> <tr> <td><b>Nota</b></td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> </table>							<b>Punctaj</b>	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-30	<b>Nota</b>	5	6	7	8	9	10
<b>Punctaj</b>	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-30														
<b>Nota</b>	5	6	7	8	9	10														

**TEMATICI PENTRU DISCUȚII, REFERATE,  
PROIECTE DE CERCETARE**

1. Rolul și importanța comunicării în domeniul profesional (judiciar, economic, didactic etc.)
2. Limbajul culorilor
3. Agresivitatea la adolescenți. Cauze, forme, manifestări
4. Blocaje ale creativității: modalități de diminuare
5. Conflictul și medierea conflictului
6. Creativitatea ca mod de viață
7. Erori cognitive
8. Inteligența emoțională
9. Inteligența socială
10. Limbajul: diferențe de gen
11. Manifestări ale violenței verbale
12. Mecanisme psihologice ale rezolvării de probleme
13. Pasiunea ca vector motivațional
14. Percepția timpului
15. Personalitatea creatoare
16. Reglarea emoțională
17. Relația dintre creativitate și performanța profesională
18. Relația dintre temperament și caracter
19. Relațiile de prietenie
20. Reprezentările sociale
21. Sentimentul de dragoste
22. Sentimentul de gelozie
23. Sentimentul de inferioritate
24. Sentimentul de superioritate
25. Somnul: explicații psihologice
26. Tehnici de dezvoltare a creativității în mediul profesional
27. Tehnici de dezvoltare a motivației intrinseci
28. Temperamentul și alegerea profesiei

## BIBLIOGRAFIE

1. Abric, J-C. (2000, 2022). *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-953-2.
2. Băban, A. (2009). *Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de consiliere*. Cluj-Napoca: ASCR, pp.: 123-132. ISBN 973-0-02400-6.
3. Birkenbihl, V. (2007). *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*. Editura Gemma Pres, ISBN: 9739398014.
4. Bonchiș, E. (2019). *Învață să ascuți*. Iași: Polirom. ISBN: 978-973-46-7870-9
5. Caluschi, M. (2001). *Probleme de psihologie socială*. Iași: Editura Cantes. ISBN: 978-9975-46-420-8.
6. Caluschi, M. (2001). *Grupul mic si creativitatea*. Iași: Editura Cantes. ISBN: 978-606-685-717-8.
7. Caluschi, M. (coord.); Jitaru, G.; Pântia, A. & Măgurianu, M. (2003). *Managerul inventator, o noua profesie ?* Iași: Editura Performantica. ISBN 973-7994-10-8.
8. Ciupercă, C. (2000). *Cuplul modern: între emancipare și disoluție*. București: Editura „Tipoalex”. ISBN: 973-99446-4-7.
9. Coman, A. (2008). *Tehnici de comunicare: proceduri și mecanisme psihosociale*. București: C.H. Beck. ISBN: 978-973-115-341-4.
10. Cojocaru, N. (2012). *Psihologia influenței sociale*. Prelegeri universitare. Chișinău, CEP USM. ISBN: 978-9975-71-287-3.
11. Cornelius, H.; Shoshana, F. (1996). *Știința rezolvării conflictelor*. București: Știință și tehnică.
12. Copacinschi, M.; Turchină, T; Olaru, V. (2017) *Relații armonioase în familie. Suport informational*. Ed.II-a revizuită. Chișinău: Centru Internațional La Strada.
13. Cucuș, C. (2000). *Educația. Dimensiuni culturale și interculturale*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-445-X.
14. Charvet, S. (2022). *Cuvinte care schimbă minți*. București: Litera. ISBN: 978-606-33-7783-9.

15. Cuznețov, L. (2008). *Tipuri de familie și stilul inter-comunicării*. Sursa: <http://www.prodidactica.md>.
16. David, A. *Ghidul unei relații de cuplu armonioase*. Sursa: <http://ru.scribd>.
17. Dinu, M., P. (2008). *Povestiri despre gen. Modul de consiliere și orientare*. Editura: Slatina.
18. Duvennois, I. (2020). *Limbajul corpului*. București: Niculescu. ISBN: 978-606-38-0481-6
19. Duclos, G.; Laporte, D.; Ross, J. (2006). *Încrederea în sine a adolescentului: Copilul la vârsta ingrată*. București: House of guides. ISBN: 978-973-7975-59-1.
20. Fabrice, L. (2015). *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Polirom. ISBN: 973-681-971-X.
21. Gavril, O. (2002). *Asertivitatea de la abilitate la competența*. Iași: Editura Performantica. ISSN 1857-2103.
22. Gerard, L.. (2016). *Cum să fim fericiți în cuplu. Intimitate, senzualitate, sexualitate*. București: Trei ISBN: 978-6067-1941-66.
23. Hasson, G. (2012). *Cum să-ți dezvolti abilitățile de comunicare*. Iași: Polirom. ISBN: 978-973-46-2932-9.
24. Lakelly, G. (2022). *Ghid practic de regăsire a fericirii în relații*. București: Herald. ISBN: 978-973-111-916-8.
25. Lerner, H. (2020). *Ghidul căsniciei. Îndrumări pentru cei căsătoriți sau aflați într-o relație*. București: Herald. ISBN: 978-973-111-898-9.
26. Lerner, H. (2022). *Dansul relațiilor. Cum să vorbim când ne simțim furioși, răniți, speriați, frustrați, jigniți, înșelați sau disperați*. București: Herald. ISBN: 978-973-111-893-2.
27. Maxwell, J. (2011). *Toți comunicăm, dar puțini stabilim și relații*. Iași: Editura Amalteea. ISBN: 978-973-162-084-8.
28. Messinger, J. C. (2014). *Cartea gesturilor*. București: ALL. ISBN: 978-606-587-222-6.
29. Mucchielli, A. (2005). *Arta de a comunica*. Iași: Polirom. ISBN: 973-681-778-4.
30. Moscovici, S. (1998). *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-071-3.



31. Navarro, J., Karlins, M. (2022). *Secretele comunicării nonverbale*. București: Meteor Publishing. ISBN: 978-606-91017-35
32. Pânișoară, I. O. (2004). *Comunicarea eficientă*. Ediția a II-a, revăzută și adăugată. Iași: Polirom. ISBN: 973-681-606-0.
33. Pease, A. (1997). *Limbajul trupului: cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*. București: Polimark. ISBN: 973-95969-6-7
34. Peretti, A.; Legrand, J-A.; Boniface, J. (2001). *Tehnici de comunicare*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-505-7.
35. Platon, C.; Cojocaru, N.; Bolea, Z. et. al. (2013). *Probleme actuale ale psihologiei învățământului superior*. Chișinău, CEP USM. ISBN: 978-9975-71-348-1.
36. Pruteanu, Ș. (2000). *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-456-5.
37. Radan, M. (1992). *Alternativa asertivă și dezvoltarea personalității omului modern*. București: Editura Academiei Române.
38. Stanciu, S.; Ionescu, M.; Leoviridis, C. & Stănescu. (2003). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Comunicare. ISBN/Cod: 973-8376-96-3.
39. Stoica, C.; Neculau, A. (1998). *Psihosociologia rezolvării conflictului*. Iași: Polirom. ISBN: 973-683-110-8.
40. Tony, B. (2015). *Leadership si management educațional. Teorii și practici actuale*. Iași: Polirom. ISBN: 978-9733-4685-509.
41. Turliuc, M. N. (coord.). (2014). *Gen și diferențe de gen în studii empirice*. Institutul European, Iași. ISBN: 978-606-24-0049-1.
42. Zlate, M. (2004). *Tratat de Psihologie Organizațional-Managerială*. Vol.1. Iași: Polirom. ISBN: 973-681-681-8.

## ANEXĂ



Curriculum vitae Europass	Inserați fotografia (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Informații personale	
Nume / Prenume	Nume, Prenume (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Adresă(e)	Număr imobil, nume stradă, cod poștal, localitate, țară (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Telefon	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile) Mobil: (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Fax(uri)	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
E-mail(uri)	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Naționalitate(-tăți)	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Data nașterii	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Sex	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Experiența profesională	
Perioada	Menționați separat fiecare experiență profesională relevantă, începând cu cea mai recentă dintre acestea. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Funcția sau postul ocupat	
Activități și responsabilități principale	
Numele și adresa angajatorului	
Tipul activității sau sectorul de activitate	
Educație și formare	
Perioada	Menționați separat fiecare formă de învățământ și program de formare profesională absolvite, începând cu cel mai recent (vezi instrucțiunile)
Calificarea / diploma obținută	
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare								
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	(Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)							
Aptitudini și competențe personale								
Limba(i) maternă(e)	Precizați limba(ile) maternă(e) (dacă este cazul specificați a doua limbă maternă, vezi instrucțiunile)							
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)								
Autoevaluare								
<i>Nivel european (*)</i>	Înțelegere		Vorbire			Scriere		
	Ascultare	Citare	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă			
Limba								
Limba								
Competențe și abilități sociale	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)							

(\*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință pentru Limbi Străine

Competențe și aptitudini organizatorice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini tehnice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini artistice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Alte competențe și aptitudini	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Permis(e) de conducere	Menționați dacă dețineți un permis de conducere și categoria. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Informații suplimentare	Includeți aici orice alte informații utile, care nu au fost menționate anterior, de exemplu: persoane de contact, referințe etc. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

**Viorica ȘAITAN  
Natalia TOMA  
Dorina VASILACHE**

**CULTURA COMUNICĂRII INTERPERSONALE ȘI  
ORGANIZAȚIONALE**

*Suport de curs*

Redactare: *Antonina Dembițchi*  
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

---

Bun de tipar 25.05.2023. Formatul  $60 \times 84 \frac{1}{16}$   
Coli de tipar 10,9. Coli editoriale 6,9.  
Comanda 26. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM  
str. Al.Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009  
e-mail: cep1usm@mail.ru; usmcep@mail.ru