

INSTITUTUL DE ȘTIINȚE PENALE ȘI CRIMINOLOGIE APLICATĂ
CATEDRA PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE SOCIO-UMANISTE

APROBAT

la ședința Catedrei

_____ 2013

**Șef catedră,
S. Covalschi, dr.**

NOTE DE CURS

la disciplina

CURS DE COMUNICARE

Autor:

Viorica Leancă,
dr., conf. univ.

CHIȘINĂU – 2013

Tema 1. Comunicarea. Elemente constitutive

1. Noțiunea de comunicare. Determinații terminologice.
2. Elemente de feedback
3. Bariere în comunicare.
4. Funcții ale comunicării.

1. Noțiunea de comunicare. Determinații terminologice

Fiecare dintre noi își dorește să devină un om de succes. Succesul însă depinde în mare măsură de modalitatea de a comunica cu ceilalți și cu tine însuși, fie că aceasta va fi o comunicare verbală, fie că ea este nonverbală, comportamentală. Celebra expresie carteziană “Cogito ergo sum” susține că putem afirma faptul unei existențe atât timp cât stăm la îndoială sau gândim. Societatea contemporană are însă o axă mai complexă ce îi determină existența – comunicarea. Parafrăzându-l pe marele filosof, putem spune că una dintre caracteristicile ei este: “Comunic, deci exist”. Drept argument pentru cele spuse servește preocuparea tot mai persistentă a filosofilor și oamenilor de știință pentru procesul comunicării. Toată filosofia contemporană (ca și alte științe) este o încercare disperată de a demonstra că există comunicare și de a găsi modele eficiente ale acesteia.¹

Este de la sine înțeles că una dintre trăsăturile de bază ale naturii umane este comunicarea. În viața de toate zilele cuvântul comunicare nu ridică probleme speciale. Definită în modul cel mai simplu comunicarea constă dintr-un proces de transmitere a informațiilor, ideilor, opiniilor de la un individ la altul. Existența umană, funcționarea societății este de neconceput în lipsa procesului de comunicare, pentru că relațiile umane în sine pot fi definite ca fiind simbolice, deci comunicaționale.

Orice om care ar fi întrebat ce este comunicarea ar răspunde: a comunica înseamnă a informa pe cineva despre ceva și credem că parțial are dreptate. Dicționarul explicativ al limbii române ne dă următoarele semnificații ale cuvântului: înștiințare, știre, veste, raport, relație, legătură; prezentare într-un cerc de specialiști, a unei contribuții personale într-o problemă științifică.²

În contextul cursului nostru ne interesează doar prima semnificație a termenului. Aparent, această definiție ne oferă toată informația de care avem nevoie. Dar procesul comunicării nu este atât de simplu precum pare și de aceea apare necesitatea de a realiza o mulțime de specificări, pe care le vom face în acest capitol, pentru a oferi o viziune cât mai amplă și profundă asupra acestuia.

“Comunicarea” devine un concept universal, atotcuprinzător, din simplul motiv că astăzi totul comunică. Definițiile termenului sunt foarte multe, unele dintre ele chiar divergente, dar niciodată aceleași. Fiecare dintre definiții relevă sensuri și universuri diferite. Altfel spus, există o mare varietate de moduri de legătură între elementele unei societăți. Lucien Sfez³ spune “Comunicarea este substanța societății”, deci într-o măsură oarecare aceasta poate fi identificată cu societatea.

Prima precizare pe care o vom face este aceea că situațiile comunicaționale sunt extrem de variate, iar noțiunea de comunicare este polisemică.

Comunicarea este un proces dinamic (vom putea urmări acest lucru când vom exemplifica modele ale acesteia) și conține următoarele caracteristici:

¹ Chiar și integrarea științelor nu este altceva decât pura comunicare a lor

² DEX, ed. Univers Enciclopedic, București, 1996, ed. II, pag. 205

³ L. Sfez. Tautisme «Dictionnaire critique de la communication», P.U.F., Paris, 1993, pag. 147

1. Implică emițătorul (sursa) și receptorul

Acest element semnifică dubla ipostază a comunicatorului. Ori de câte ori comunicăm ne aflăm sau în postură de emițător (cel ce emite mesajul) sau de receptor (cel ce îl primește). Atunci când scriem, vorbim, gesticulăm, zâmbim ne aflăm în ipostază de emițător. Când citim, ascultăm, ne uităm suntem receptori. Adesea recepționăm unele mesaje în același timp în care emitem altele. În plus, recepționăm propriile noastre mesaje (e. g. ne auzim vorbind, etc.).

2. Presupune codificarea și decodificarea semnificațiilor transmise sau receptate

Codificarea reprezintă actul de a produce mesaje. A codifica înseamnă a traduce într-un anumit limbaj gândurile și sentimentele noastre. Decodificarea reprezintă actul de a recepționa și a interpreta mesaje ascultând, citind, privind, etc. A decodifica înseamnă a transpune cuvintele vorbite sau scrise, gesturile, imaginile în afecte, emoții, sentimente, concepte, idei, atitudini, comportamente. Emițătorul este cel care își codifică mesajul pe care vrea să-l transmită utilizând un anumit cod. De cele mai multe ori acest cod este interpretat ca fiind limbajul verbal sau scris deși comunicarea se realizează și pe alte căi nonverbale: gesturi, mimică, poziție, etc. Chiar și mirosul este un limbaj cu o anumită semnificație. Cel care va decodifica mesajul este receptorul. Cheia unui proces de comunicare eficient este aceea de a face să se regăsească o concordanță între ceea ce a vrut să transmită destinatorul și ce a recepționat destinatarul.

3. presupune competență

Competența semnifică abilitatea de a utiliza un set de reguli ale codificării și decodificării mesajului. Ea cuprinde nu numai reguli gramaticale, ci și cunoașterea culturii, obiceiurilor, anumitor reguli de comportament, etc.

4. Presupune performanță

Performanța constă în capacitatea fizică și psihică de a transmite și a recepta un mesaj. Depinde nu numai de competență, ci și de factori precum oboseala, anxietatea, plictiseala, interesul, etc. Vom reveni mai târziu la ceea ce în limbaj de specialitate înseamnă bariere în comunicare.

5. Reclamă existența mesajului

Mesajul reprezintă semnale codificate care au o semnificație pentru o altă persoană sau grup de persoane. Aceste semne pot fi verbale sau nonverbale și pot fi adresate auzului, văzului, simțului tactil sau unei combinații de simțuri umane. Cel mai adesea acesta conține o serie de scopuri, semnificații. Conținutul latent al mesajului diferă de cel manifest și adeseori poate fi mai important. Este foarte probabil ca doi receptori să acorde semnificații diferite aceluiși mesaj, după cum este frecvent ca semnificația mesajului să fie diferită pentru destinator și destinatar. Un exemplu elocvent este momentul în care indivizii sunt de naționalitate diferită, dar vorbesc una și aceeași limbă. Adesea traducem cuvintele altei limbi, dar sensul lor în limba nativă este altul decât cel pe care ni-l imaginăm.

6. Presupune existența unor canale de comunicare

Acestea sunt purtătorii mesajului, sunt atât vehiculul cât și suportul fizic al lui. McLuhan spune că "Media este mesajul"⁴ în sensul că activitatea psiho-senzorială este modificată de media sau canal. Mesajul nu poate fi conceput ca o esență fără formă. În comunicarea interumană adeseori se folosesc mai multe canale: vorbim și ascultăm cuvintele (canal vocal), aruncăm priviri și facem gesturi (canal vizual), degajăm mirosuri (canal olfactiv), etc.

7. Se realizează într-un mediu de "zgomot"

Factorii ce distorsionează mesajul sau interferează cu acesta se încadrează în termenul "zgomot". Acești factori sau "paraziți" pot fi de natură:

⁴ McLuhan, M., *Mass-media, mediul invizibil*, ed. Nemitra, 1997

a) fizică – perturbații sonore în timpul unei conversații, mirosuri străine, căldură sau frig în exces, alte perturbații venite din mediul înconjurător, foame, oboseală, frică.

b) psihologică – astfel de paraziți interferează numai pe plan mental, conduc la erori de percepție care țin de subiect, de cultură, prejudecăți și experiențe anterioare. De exemplu, dacă cineva nutrește ideea că țiganii sunt răi, chiar dacă o experiență i-ar demonstra inversul, acel cineva își va sprijini ideea preconcepțată. Fenomenul se numește percepție tendențioasă și este un exemplu bun pentru factori de natură psihologică.

c) semantică – sunt factori ce intervin datorită diferențelor de limbaj existente între vorbitor și ascultător. Nu este același lucru când doi oameni își spun aceleași cuvinte dacă fiecare dintre ei atribuie acestor cuvinte un sens diferit. În plus, intervin confuzii de denotație și conotație sau interpretări aproximative ale agro-ului și limbajului prea tehnic sau poetic.

Menționăm că acești paraziți nu pot fi eliminați totalmente, însă pot fi diminuați sau atenuați.

8. Se produce într-un anumit context

care poate avea 4 dimensiuni:

fizică (mediul fizic în care are loc comunicarea)

socială (relațiile dintre participanți, rolurile asumate)

psihologică (aspectul oficial sau neoficial al comunicării prezența sau absența ostilității)

temporală (ora, ziua anotimpul, etc.)

9. Se desfășoară în condițiile unei experiențe date

Pentru ca o comunicare să se desfășoare la nivel superior, atât destinatorul cât și destinatarul trebuie să aibă sisteme de referință comune sau cel puțin să se poată adapta unul la celălalt. Vom discuta chiar în tema imediat următoare, precum și mai târziu maniera în care sistemul de referință (sau maniera de a concepe lumea) influențează calitatea comunicării. Dar acum voi furniza un simplu exemplu, care ar veni să îmi sprijine afirmația. *De obicei, oamenii care nu se văd foarte mult timp, fiind în medii diferite, în momentul întâlnirii nu vor avea despre ce să discute. Astfel se va întâmpla când locutorii vor veni din domenii diferite, spre exemplu, din juridică și din psihologie și vor analiza niște probleme de ordin social, înțelegerea lor asupra problemei va fi foarte diferită.*

10. Are un anumit rezultat

Rezultatul poate fi unul intenționat sau nu.

11. Este guvernat de o anumită etică

Fiecare act de comunicare ia în considerare aspectele etice ale reușitei sau nereușitei sale, indiferent dacă actul respectiv este conștientizat sau nu.

Termenul de comunicare provine din latinescul “communis” și înseamnă “a pune ceva în comun”, “a fi în relație” și semnificând la vremea respectivă (în sec. 14 acest cuvânt a fost utilizat drept termen pentru prima oară) mai mult “a împărți mai multora”. O dată cu dezvoltarea drumurilor, a poștei (sec. 16) termenului i se atribuie un nou înțeles – “a transmite”. Din sec. 19 “a transmite” trece pe prim plan drept consecință a dezvoltării unor tehnici moderne de comunicații – telegraful, de exemplu, în contextul noilor mijloace – radio, TV termenul adecvat este cel de “difuzare”. Apariția comunicării tehnice, pe lângă cea naturală implică o schimbare a termenului: ideea de “împărtășire” este dublată de “transmitere”.

Cu alte cuvinte, sensurile cuvântului comunicare se amplifică o dată cu multiplicarea activităților, formelor și mijloacelor de comunicare, în special ca urmare a intervenției tehnicilor moderne în comunicarea umană naturală, pe post de mediatori ai mesajului.

Este necesară în acest context să distingem între comunicarea directă interpersonală, ce presupune contacte personale între ființe umane și comunicarea indirectă bazată pe utilizarea dispozitivelor tehnice în transmiterea de informații. Dacă prima se bazează pe tehnici primare, (cuvânt, gest, mimică) a doua recurge la tehnici secundare (scriere, tipăritură, etc.).

Există mai multe tipuri de comunicare legate de om și activitățile umane:

- *intrapersonală* – în care comunicarea se produce în interiorul fiecărui individ, cu alte cuvinte fiecare își vorbește lui însuși;

- *interpersonală* – care presupune implicarea a cel puțin două persoane; este o comunicare directă și personalizată. În afară de partea orală aici se va atrage atenția asupra gesturilor, mimicii, tonului, vocii. Vom menționa că în comunicarea interpersonală feedback-ul va acționa direct și continuu;

- *de grup sau în organizații* – presupune unirea oamenilor pentru a dezbate o problemă. Este de asemenea cazul circulației informațiilor de la o treaptă la alta;

- *de masă* - care înseamnă că producerea și difuzarea mesajelor este înfăptuită de către un sistem mediatic instituționalizat către un public variat și numeros.

Revenind la termenul de comunicare trebuie precizat că orice act sau proces de comunicare presupune o serie de elemente structurale:

- o relație între cel puțin doi parteneri;
- capacitatea de a emite semnale;
- capacitatea de a recepta semnale;
- folosirea unor semnale, semne și simboluri;
- un canal, un mijloc al comunicării;
- existența unui izomorfism al semnificațiilor pentru receptarea corectă a mesajului.

După cum am putut observa, definițiile comunicării sunt numeroase, și depind de specificul disciplinei științifice, de modelele teoretice adoptate. Ne convingem de această diversitate și din citatele care urmează:

Comunicarea:

- semnifică faptul de a transmite, sau a schimba semne (Oxford English Dictionary);

- implică transferul de gânduri și de mesaje prin opoziție cu transportul de bunuri sau persoane. Cele două forme fundamentale de comunicare sunt comunicarea prin semne (vederea) și comunicarea prin sunete (auzul) (Columbia Encyclopedia);

- este mecanismul prin care relațiile umane există și se dezvoltă, adică deopotrivă toate simbolurile spiritului și mijloacele de a le transmite în spațiu și conserva în timp (Charles Cooley).

Comunicarea este deci interacțiune, interpretare comună, relație, acțiune, efect și presupune cel puțin 3 elemente: destinatorul, destinatarul și mesajul.

2. Elemente de feedback

Literalmente feedback semnifică “reacție inversă”. Acesta este mesajul returnat ca răspuns la stimulul expedit de emițător. Astfel se formează un proces circular al comunicării. Feedback-ul poate fi verbal sau neverbal. Astfel oferind feedback:

1. feedback-ul este mai bine receptat atunci când este cerut decât atunci când nu este. Deci, dacă nu sunteți întrebați, nu vă grăbiți să faceți comentarii asupra unei acțiuni a unei persoane;

2. fiți descriptivi și nu evaluativi. Descrieți ce vedeți, ce simțiți și nu judecați. Atunci persoana nu va simți necesitatea să se apere;

3. demonstrați propria atitudine față de ceea ce se spune sau se întâmplă, spre exemplu, puteți spune: „când ai procedat astfel, m-am simțit foarte confuz”;

4. fiți specific, nu generalizați. Spre exemplu, „aceasta este a treia oară când spui una în public și alta de manieră privată”;

5. luați în considerație atât nevoile proprii, cât și cele ale receptorului;

6. direcționați feedback-ul spre comportamentul observabil și nu spre personalitatea individului. Puteți spune: „de data aceasta te-ai comportat neadecvat situației”, și nu „ești un nesimțit”;

7. alegeți corect timpul transmiterii feedback-ului, ar fi bine să oferiți feedback-ul cât mai repede după ce s-a întâmplat acțiunea, să știm care este starea individului cu care vrem să vorbim și dacă are chef să ne asculte;

8. asigurați-vă că receptorul v-a înțeles corect; parafrazați sau puneți întrebări.

Primind feedback-ul:

1. ascultați persoana care vă oferă feedback; acceptați ce spune și învățați să receptați informația ca pe un lucru care vă va ajuta să vă perfecționați;

2. gândiți-vă la ce vă spune emițătorul și dacă nu vă este clar ceva, puneți întrebări. De asemenea, nu interpretați cuvintele celuilalt. Este mai simplu să întrebați;

3. spuneți-i emițătorului feedback-ului la ce concluzii ajungeți;

4. spuneți-i ce să facă pentru ca să vă ajute să vă schimbați;

5. mulțumiți-i celuilalt pentru feedback-ul oferit.

6. nu vă apărați! Feedback-ul este probabil una dintre puținele căi de a afla ce gândesc alții despre dumneavoastră și a depista care sunt greșelile pe care le comiteți.

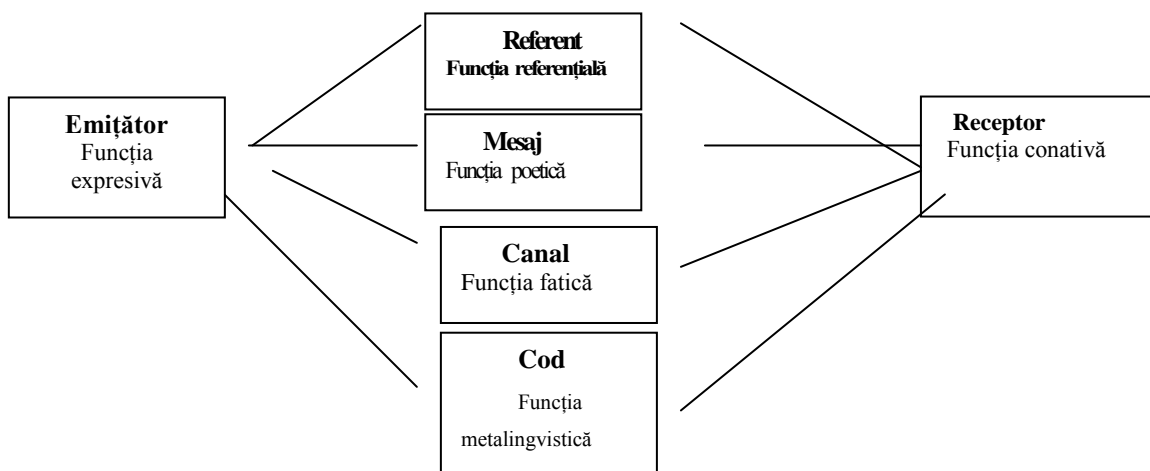
3. Bariere in comunicare

Acești factori constituie bariere de comunicare, care după Nicky Stanton sunt următoarele: a) **Diferențe de reprezentare** – modul în care privim lumea este influențat de experiențele noastre anterioare, astfel diferite persoane au reprezentări diferite și vor recepta situațiile în mod diferit; b) **Concluzii grăbite**. Deseori auzim și vedem ceea ce vrem să vedem și să auzim, nu realitatea în sine; sau mai mult - se poate întâmpla că interlocutorul nostru începe doar să enunțe ceva și noi îl întrerupem, anunțându-l că am înțeles ce are de spus. După o scurtă dispută se poate observa în majoritatea cazurilor că nu am avut dreptate și celălalt are de spus cu totul altceva decât am crezut noi; c) **Stereotipii**. Suntem predispuși să gândim în mod preconcepțuit; adesea anumite națiuni sunt privite ca având anumite caracteristici care pot fi atribuite doar anumitor reprezentanți ai lor. Spre exemplu într-o instituție internațională, studenții făcând parte din diferite grupuri etnice, sau altfel spus sunt reprezentanții diferitor naționalități: români, ruși, găgăuzi, arabi, bulgari, armeni, evrei, etc. Comunicarea desigur va avea de suferit pentru că avem obișnuința să gândim despre oameni așa cum ne-au învățat, cum am “auzit”, sau în baza unor experiențe izolate; d) **Lipsa de cunoaștere**. Este dificil să comunicăm cu cineva care are o educație diferită de a noastră sau cu cineva care are mai multe sau mai puține cunoștințe despre subiectul pus în discuție. Această barieră poate fi înlăturată dacă unul dintre comunicatori sau amândoi sunt conștienți de discrepanța dintre nivelurile de cunoaștere și știu să se adapteze; e) **Lipsa de interes**. Una dintre cele mai mari bariere ce trebuie depășite este lipsa interesului interlocutorului. Mesajul trebuie direcționat astfel ca să răspundă nevoilor și așteptărilor celuilalt; f) **Dificultăți în exprimare**. Această barieră este de natură semantică și ține de cunoașterea limbajului sau de vocabularul pe care îl stăpânește un comunicator; g) **Emoții**. Emotivitatea emițătorilor și receptorilor de mesaje poate fi, de asemenea, o barieră. O emoție puternică poate bloca totalmente comunicarea. De câte ori se întâmplă la un examen important să uităm materialul din cauza emoțiilor; h) **Personalitatea**. Comportamentul nostru influențează procesul comunicării, ca și cel al partenerului; i) **Barierele culturale**. Există granițe sociale, care impun o anumită structură sau tipar în care se încadrează toți membrii societății. Tiparele culturale persistă în timp, sunt învățate inconștient și acționează

astfel încât membrii unei anumite zone culturale nu sunt, în mare măsură, conștienți de ele în momentul în care comunicăm cu ceilalți membri ai zonei culturale.

4. Funcțiile comunicării

Roman Jakobson, reprezentant al curentului structuralist, despre care vom vorbi mai târziu, ne prezintă șase elemente ale comunicării: emițător, receptor, referent, mesaj, canal, cod. Aceste șase elemente generează șase funcții ale comunicării orale, după cum urmează:



Trebuie menționat că aceste funcții se combină în realitatea lingvistică. De exemplu, funcțiile expresivă și poetică sunt adesea asociate.

Vom prezenta în continuare un tabel cu descrierea acestor funcții:

Descrierea funcțiilor comunicării

Funcții	Centrarea funcțiilor	Definirea și descrierea funcțiilor
Referențială	referent	are ca scop de a retrimite la referenți (situațional și textual); este fundamental celei mai mari părți a mesajelor. Se recunoaște după întrebuițarea persoanei a treia (el, ei) și a prenumelui neutru (acela, acesta).
Expresivă	Emitător	permite emițătorului să-și comunice impresiile, emoțiile sau judecățile asupra conținutului mesajului; se relevă prin debitul, intonațiile ritmul discursului; se recunoaște după întrebuițarea persoanei a întâia, a interjecțiilor.

Conativă	Receptor	are ca scop de a atrage direct atenția receptorului, care trebuie să se simtă atras de mesaj; permite a-l solicita nemijlocit; se recunoaște după întrebuințarea persoanei a doua (tu, voi), a vocativului, a imperativului, interogațiilor.
Fatică	Canal	permite a stabili, a menține sau a întrerupe contactul fizic și public cu receptorul; permite a verifica trecerea fizică a mesajului; se recunoaște după utilizarea cuvintelor goale sau golite de sens și a repetițiilor.
Metalingvistică	Cod	permite definirea sensului termenilor pe care receptorul nu-i cunoaște; apare după termenul “adică”, “cu alte cuvinte”, în alți termeni.
Poetică	Mesaj	permite a viza mesajul ca atare; desemnează plăcerea aproape fizică de a articula sunete, de a construi mesajul prin arta locutorului.

apud R. Jakobson “*Essais de linguistique generale*”, cap. IX, Delagrave, Paris, 1986.

În modelele semiologice ale comunicării este foarte importantă noțiunea de semn. Una dintre definițiile clasice ale semnului este cea dată de către Charles S. Peirce: “Semnul este ceva, ce stă în locul a altceva și este înțeles de cineva” sau “Semnul este o realitate perceptibilă (A) care reprezintă alt lucru (B) decât ea însăși și căreia i se poate substitui”. Exemplul oferit de același autor este următorul: harta unei țări (A) nu este chiar țara respectivă (B), dar ne permite să cunoaștem multe caracteristici ale ei. Semnele au un rol vital în reprezentarea lumii, în cunoașterea ei, dar mai ales în comunicare: ele largesc universul accesibil permițând accesul la realități ce nu sunt perceptibile direct; fără semn realitatea noastră s-ar limita la *hic et nunc* (aici și acum); sunt un element esențial în stocarea informației; cu ajutorul semnelor asociem o realitate cu ceea ce o reprezintă și deci putem comunica, împărtăși senzații, idei, sentimente. “Datorită semnelor umane, care permit schimbul, acumularea și transmiterea experienței și a cunoașterii, societățile umane au putut dezvolta culturi definite și au putut să-și făurească istoria; ele pot să evolueze, ca și indivizii care le compun (spre deosebire de furnici, spre exemplu care sunt integral condiționate biologic și condamnate la repetiție)”.⁵ Un semn este deci o realitate perceptibilă, ce poate înlocui un alt lucru. Principalele funcții ale semnelor constau în: a ne informa; a permite comunicarea; a acționa eficient (prin informațiile și mesajele stocate și comunicate).⁶

Semnele pot fi auditive, vizuale, gustative, tactile, olfactive. După natura lor fizică sunt sonore, gestuale, chimice. După natura legăturii dintre semn și referent

⁵ Ibidem, pg. 114

⁶ Ibidem, p.115

semnele pot fi: naturale și convenționale sau artificiale. Legătură dintre semne este pur convențională, dar despre acest lucru vom vorbi mai târziu. Nu se poate comunica cu semne izolate, ci numai cu un ansamblu de semne organizate după anumite reguli. Schimbul de semne devine comunicare atunci când se reușește transmiterea unor mesaje, adică atunci când semnele sunt înlănțuite pentru a produce un sens. Pentru producerea și transmiterea mesajelor este nevoie de coduri de comunicare, care sunt lingvistice. În comunicarea lingvistică intervin trei elemente care pun probleme de codificare și decodificare:

- variabilitatea enunțurilor lingvistice (fiecare individ are modul său de a utiliza limba, cuvintele, sintaxa, intonația). Competența lingvistică presupune cunoașterea codului limbii utilizate și capacitatea de a înțelege enunțuri foarte variat compuse;

- polisemia semnelor lingvistice și sinonimia. A decodifica un mesaj înseamnă a alege semnificația unui ansamblu de semne în funcție de contextul lingvistic. Ansamblurile de semne, codificarea și decodificarea acestora pot fi de natură denotativă sau conotativă. Denotația este proprie utilizării semnelor care au o definiție precisă, acceptată oficial în repertoriul semnelor (cal, scaun, dulap, etc.). Conotația corespunde semnelor sau cuvintelor ce evocă sau reprezintă pentru noi amintiri, sentimente, idei.

- existența mesajelor paralele (verbale, paraverbale) care pot fi complementare sau contradictorii unele în raport cu celelalte;

Codificarea și decodificarea mesajelor implică și procesul de interpretare: sensul pe care receptorul îl conferă mesajului în funcție de contextul comunicării. Prin interpretare atribuim mesajului un sens iar prin decodificare o semnificație.

Aceste precizări ne pun în față imaginea receptorului activ, care percepe, decodifică, interpretează mesaje în funcție de contextul comunicării.

În legătură cu comunicarea lingvistică trebuie precizată și noțiunea de semn lingvistic: cea mai mică unitate a limbii având o semnificație. Sunt distinse două categorii de semne: lexemele, care sunt dotate cu o autonomie lingvistică (cuvintele) și morfemele, care nu au autonomie, de exemplu, terminația pluralului. Acestea aparțin morfologiei.

Procesul de comunicare se compune din semne, toată viața noastră se compune din semne. Chiar și tăcerea comunică ceva. Adeseori se poate întâmpla că ne formăm opinia despre om, conform comportamentului său. Un lucru cât se poate de adevărat, căci într-adevăr, ne formăm imaginea despre ceilalți prin semnele pe care ni le trimit. Iar semnul, după Saussure, (lingvist elvețian din sec. trecut, care a pus bazele semioticii lingvistice), este unitatea dintre semnificat și semnificant. Semnificantul, în această ordine de idei, este imaginea acustică, adică ceea ce receptorul aude, semnificantul este conceptul la care trimite semnificantul. Semnul lingvistic este constituit din raportul dintre semnificant și semnificat. Cuvintele rostite sunt semnificanți, iar conceptele, reprezentările mentale sunt semnificați. Saussure afirmă că semnul lingvistic este arbitrar, altfel spus legătura dintre semnificant și semnificat nu este motivată. Nu există un motiv anume pentru care lucrurile au un anumit nume, ele sunt numite într-un fel pentru ca să se diferențieze unele de altele. Semnul este expresia convenției sociale, care apare în morfologie, iar referința este procesul prin care semnul se asociază unor obiecte. Această arbitraritate a semnelor lingvistice are consecințe asupra realității însuși și a modelului prin care oamenii concep lumea (Weltanschauung). Astăzi accentul cade pe diferență și nu pe asemănare, pe unități separate și nu pe uniune, pe imagine, pe show. Pentru a face o impresie bună asupra oamenilor este necesar, să transmitem semne care trimit la norme morale, la etichetă, la respectarea unor convenții sociale. Astăzi totul este la suprafață, nu în profunzime.

Concluzia generală a acestor abordări este aceea că o comunicare reușită depinde de utilizarea corectă a funcțiilor și de decodificarea cât mai exactă a mesajului. Omul întotdeauna este intenționat să își influențeze interlocutorul. Pentru cazul specific al

relațiilor interpersonale, utilizarea corectă a funcțiilor vine să ne ajute la influența asupra receptorului. Cunoașterea elementelor de bază ale teoriilor comunicării vin să preîntâmpine gafele pe care le facem cu bună intenție adeseori.

Tema 2. Modele, stiluri și forme de comunicare

1. Modelele teoretice ale comunicării.
2. Stiluri de comunicare.
3. Formele comunicării orale

1. Modelele teoretice ale comunicării

Mai multe științe au elaborat modele ale comunicării: matematica, fizica, informatica, sociologia, psihologia, lingvistica, filosofia, etc. Vom prezenta în continuare câteva modele teoretice ale comunicării pentru a amplifica înțelegerea acestui proces complex și esențial. De ce este nevoie de aceste modele? Pentru că ele sunt ca o „hartă”, care ne arată încotro trebuie să ne îndreptăm pentru ca să ajungem în direcția dorită. D. Borțun (dr. în filosofie, în prezent lector la SNSPA (Școala Națională Superioară de Studii Politice și Administrative, București) în „Semiotica. Bazele epistemologice ale comunicării” spune: „*Valoarea unui model este dată de următoarele:*

- a) *luminează, clarifică, sistematizează unele caracteristici ale domeniului studiat;*
- b) *evidențiază unele conexiuni între caracteristici;*
- c) *precizează criteriile după care s-a făcut selecția acestora;*
- d) *delimitează domeniul modelat.”*⁷

Modelul informațional este unul dintre primele modele teoretice ce ține de comunicare, cunoscut și sub numele autorilor săi– Shannon&Weaver (1949). Chiar dacă Warren Weaver contribuie la dezvoltarea modelului “informațional” al comunicării, Claude Shannon este cel care îl elaborează. Problema comunicării este studiată de către ei din perspectivă tehnică: fidelitatea transmiterii diferitelor tipuri de semnale de la emițător la receptor. Este important de accentuat faptul că acest model nu ia în considerație semnificația mesajului.

În modelul teoriei informației asupra comunicării, informația este înțeleasă ca măsură a ceea ce este transmis, transportat de la emițător la receptor, mai precis ca măsură a incertitudinii dintr-un sistem. Deci informația nu se identifică cu semnificația a ceea ce este transmis. Noțiunile principale ale modelului sunt: emițător, receptor, mesaj, canal, cod (sau dispozitive tehnice). Noțiunea de mesaj nu este foarte importantă pentru modelul “informației”. A comunica înseamnă a transmite un semnal, care poate fi măsurat în “bite” – ceea ce înseamnă că emiterea și recepționarea mesajelor se poate realiza sau nu, iar mesajul în sine nu e foarte important.

Teoria prezentată este importantă pentru că răspunde la două întrebări majore:

Cum poate fi transmisă o informație în modul cel mai rapid?

Cum se poate asigura integritatea informației, adică cum se poate face ca informația transmisă de emițător să fie întocmai cea pe care o va primi receptorul?

Cu cât fiecare element al sistemului posedă un grad mai mare de improbabilitate cu atât informația potențială din sistem este mai multă. Cantitatea de informație pe care o obținem când se produce un eveniment, este egală cu cantitatea de incertitudine, care există înaintea lui.⁸ Incertitudinea depinde de doi factori: numărul de evenimente posibile; cu cât ele sunt mai numeroase cu atât incertitudinea celei care se va produce este mai mare, spune Shannon. Deosebit de elocvent este *exemplul* furnizat chiar de

⁷ Borțun, D., *Semiotica. Bazele epistemologice ale comunicării*, ed.comunicare. ro, Buc, 2002, p.3

⁸ Lohisse, J., *Comunicare. De la transmiterea mecanică la interacțiune*, ed. Polirom, 2002, p.32

către autor: *să presupunem că intrați într-o librărie și solicitați o carte. La început cererea dumneavoastră îl pune pe librar într-o stare de incertitudine înaltă. Pentru a depăși această stare vânzătorul vă va pune o serie de întrebări de genul: care este autorul, domeniul, titlul pe care îl căutați. Fiecare răspuns va contribui la diminuarea stării de incertitudine legat de fiecare răspuns probabil.* În concluzie putem observa că incertitudinea și cantitatea de informație depind de probabilitatea de producere a unor evenimente, cum sunt răspunsurile date la întrebări în cazul nostru. Este ceea ce se numește “informație cuantificată”, care este, în fond, „o funcție a raportului între numărul de răspunsuri posibile înainte ca librarul să vă pună întrebări...și numărul de răspunsuri încă posibile după aceea”.⁹

Ideea fundamentală pe care o prezintă autorul este deci următoarea: un mesaj având o slabă probabilitate este mai informativ, pentru că este neașteptat. El conține mai multă informație decât un mesaj previzibil. Este bine cunoscut următorul exemplu: „Un om a mușcat un câine” devine mult mai ușor o știre de senzație decât „Un câine a mușcat un om”.

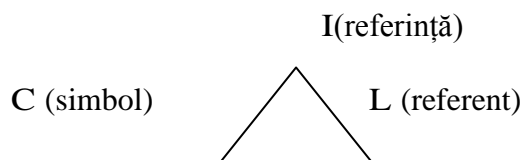
Dar modelul este departe de teoriile comunicării din cauză că neglijează total categoria de semnificație. Cu toate acestea putem reține de aici un lucru foarte important și anume:

Informația este ceea ce reduce prin transmiterea ei ignoranța și incertitudinea privind starea unei situații date și mărește capacitatea de organizare a unui sistem dat.

Care este atunci informația utilă pentru noi din acest model? Informația transmisă de către emițător către receptor trebuie să fie cât mai clar expusă, cât mai certă pentru ca mesajul să își atingă destinația. Astfel, spre exemplu, dacă este nevoie să îi comunicăm unui om o veste importantă, indiferent că această persoană este cineva apropiat sau un superior al dumneavoastră cea mai bună soluție este să furnizăm o cantitate de informație care va fi ușor prelucrată de către interlocutorul nostru. Pe de altă parte, dacă este să urmărim întru totul acest model, ar trebui să știm că informația trebuie să fie cât mai imprevizibilă cu putință pentru a-și atinge scopul.

Modelele lingvistice sunt cele care vin să le întregescă pe cele prezentate de științele matematice. Unul dintre ele este furnizat de către Roman Jakobson. O nouă dimensiune apare integrată în modelul lingvistic, una dintre cele mai importante pentru rasa umană – cea simbolică. Limbajul, care se bazează pe coduri specifice este cel care conferă mesajului un conținut cu sens. Mesajul va avea o dublă dimensiune: Prima se referă la faptul că mesajul este un element al “circuitului informațional” – de la emițător informația se transmite printr-un canal către receptor. A doua indică faptul că mesajul poate fi descris ca un element al unui “proces de reprezentare”, un intermediar între realitate și imaginea realității.

Dacă până în sec. 16 cuvintele erau în concordanță cu lucrurile, începând cu sec. 17 este introdusă ideea de reprezentare simbolică, astfel impunându-se distincția dintre idee, lucru, cuvânt. Ogden și Richards oferă schema acestei abordări, care schimbă imaginea comunicării.



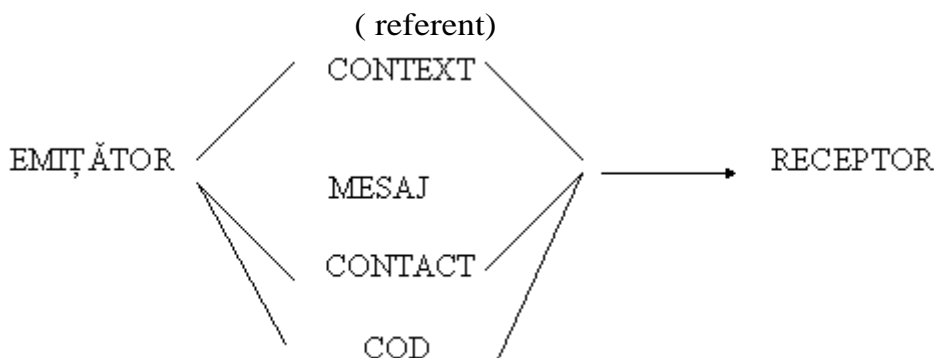
Din această perspectivă, în analiza comunicării se va da prioritate: realității, accentuându-se valoarea informativă a mesajului (de exemplu, modelele matematice și cibernetice); psihicului, gândirii analizându-se motivațiile, pulsionile, intențiile (de exemplu, analiza tranzacțională a lui E. Berne);

⁹ Ibidem, p. 35

limbajului, menționându-se dubla funcție a cuvintelor – gândim cu ajutorul cuvintelor și comunicăm cu ajutorul lor.

Cuvintele în acest context sunt mai mult decât simplă reflectare a realității, ele o creează.

Modelul pe care îl vom prezenta este creat de către Jacobson¹⁰ care schematic arată în felul următor:



Dintre care:

Destinatorul – este locutorul care emite mesajul

Destinatarul – primește mesajul transmis

Mesajul – este un ansamblu de semne lingvistice, un enunț

Canalul – asigură contactul dintre destinatar și destinatar.

Codul – este constituit dintr-un ansamblu de semne comune atât codificatorului cât și decodificatorului.

Referentul este format din elementele mediului emițătorului și receptorului și cele actualizate de mesaj. În afară de aceasta, referentul poate fi de două tipuri: a) referentul situațional este constituit din persoane sau obiecte prezente în momentul comunicării; b) referentul textual înglobează realul absent, actualizat de mesaj.

R. Jakobson prezintă șase elemente ale comunicării, care generează cele șase funcții despre care am discutat mai sus.

2. Stiluri de comunicare

Comunicarea eficientă și eficace depinde în mare măsură de felul în care comunicăm, adică de stilul comunicării. Potrivit unei celebre formulări "*stilul este omul însuși*", este evident că fiecărui individ îi este caracteristic un anumit mod de exprimare, un anumit stil, care poartă pecetea propriei personalități, a culturii, a temperamentului și a mediului social în care acesta trăiește. Stilul nu este o proprietate exclusivă a textelor literare, el este specific oricărui act de comunicare.

Calitățile generale ale stilului

Indiferent de stilul de comunicare abordat acesta trebuie să îndeplinească, în principal, următoarele calități:

- **claritatea** - expunerea sistematizată, concisa și înțeles; absența clarității împieteză asupra calității comunicării, conducând la obscuritate, nonsens și la echivoc;
- **corectitudinea** - o calitate care pretinde respectarea regulilor gramaticale, în ceea ce privește sintaxa, topica; abaterile de la normele gramaticale sintactice se numesc *solecisme* și constau, cu precădere, în dezacordul dintre subiect și predicat;

¹⁰ Jakobson, R., *Lingvistică și poezie*, în "Essais de linguistique genérale", ed. de Minut, 1963

- **proprietatea** - se refera la modalitatea folosirii cuvintelor celor mai potrivite pentru a exprima mai exact intentiile autorului;
- **puritatea** - are în vedere folosirea numai a cuvintelor admise de vocabularul limbii literare; potrivit cu evoluția limbii putem identifica *arhaisme*, care reprezintă cuvinte vechi, ieșite din uzul curent al limbii, *neologisme*, cuvinte recent intrate în limba, al caror uz nu a fost încă pe deplin validat și *regionalisme*, cuvinte a caror întrebuințare este locala, specifică unei zone; potrivit cu valoarea de întrebuințare a cuvintelor, cu sensurile în care acestea sunt folosite de anumite grupuri de vorbitori, putem identifica două categorii de termeni: *argoul*, un limbaj folosit doar de anumite grupuri de vorbitori care confera cuvintelor alte sensuri decât cele de baza pentru a deruta pe cei care nu cunosc codul și *jargonul*, care este un limbaj de termeni specifici unor anumite comunități profesionale, folosit pentru a realiza o comunicare mai rapidă;
- **precizia** - are drept scop utilizarea numai a acelor cuvinte și expresii necesare pentru comunicare;
- **concizia** - urmărește exprimarea concentrată pe subiectul de comunicat, fără diviții suplimentare;

Calitățile particulare ale stilului

- **naturaletatea** - constă în exprimarea firească, fără afectare, fără o căutare forțată a unor cuvinte sau expresii neobișnuite, de dragul de a epata, de a uimi auditoriul;
- **demnitatea** - impune utilizarea în exprimarea orală numai a cuvintelor sau a expresiilor care nu aduc atingere moralei sau buneii cuviinței, mai nou este invocat în acest sens și atitudinea *politically correctness*, evitarea referirilor cu caracter rasial, sovini, antisemit, misogin sau androgen.
- **Armonia** - obținerea efectului de încântare a auditoriului prin recurgerea la cuvinte și expresii capabile să provoace auditoriului reprezentări conforme cu intenția vorbitorului; opusul armoniei este cacofonia;
- **finețea** - folosirea unor cuvinte sau expresii prin care se exprimă la un mod indirect, gânduri, sentimente, idei.

O tipologie a stilurilor de comunicare

- **Stilul neutru** - se caracterizeaza prin absența deliberată a oricarei forme de exprimare a stării sufletești, pentru că între emițător și receptor nu se stabilesc alte relații decât cele oficiale, de serviciu;
- **Stilul familiar** - se caracterizeaza printr-o mare libertate în alegerea mijloacelor de expresie, ca urmare a unor intense trăiri afective; presupune o exprimare mai puțin pretențioasă, mai apropiată, folosit în relațiile cu membrii familiei, prietenii, colegii;
- **Stilul solemn** - sau protocolar, are trăsătura specifică cautarea minuțioasă a acelor formule, cuvinte sau moduri de adresare, menite a conferi enunțării o notă

evidentă de ceremonie „solicitată de împrejurări deosebite, în vederea exprimării unor gândurii și sentimente grave, mărețe, profunde;

- **Stilul beletristic** - specificitatea acestui stil constă în marea bogăție de sensuri la care apelează și pe care le folosește, este stilul care încearcă să abordeze dicționarul unei limbi în exhaustivitatea sa;
- **Stilul științific** - se caracterizează prin aceea că în procesul comunicării se apelează la formele de deducție și de inducție ale raționamentelor, ingnorându-se într-o oarecare măsură, sensibilitatea și imaginația;
- **Stilul administrativ** - un stil funcțional, care are ca element definitiv prezența unor formule sintactice clișeizate, cu ajutorul cărora se efectuează o comunicare specifică instituțiilor;
- **Stilul publicistic** - abordează o mare varietate tematică, fapt ce îl apropie de stilul beletristic, dar îl deosebește de acesta faptul că pune accentul pe informație mai mult decât pe forma de prezentare, urmărind informarea auditoriului;
- **Stilul de comunicare managerială** - stilul în care comunicarea managerului caută să aibă un impact puternic asupra auditoriului, urmărind să activeze eficiența și eficacitatea acestora, angajarea la rezolvarea de probleme, informarea, dirijarea spre anumite scopuri

3. Formele comunicării orale

Dintre formele comunicării orale ne vom referi la următoarele:

- **monologul**
 - conferința
 - expunerea
 - prelegerea
 - relatarea
 - discursul
 - toastul
 - alocuțiunea
 - povestirea
 - pledoaria
 - predica
 - intervenția
 - interpelarea
- **dialogul**
 - dezbateră
 - seminarul
 - interviul
- **colocviul**

Monologul - formă a comunicării în care emitentul nu implică receptorul; în această formă a comunicării există totuși feedback, dar nu există un public anume; în același timp nici nu se poate vorbi de existența unui monolog absolut.

Conferința - *conferința clasică* - presupune o adresare directă, publică în care cel care susține conferința - conferențiarul - evită să enunțe propriile judecăți de valoare, rezumându-se să le prezinte cu fidelitate pe cele ale autorilor despre care conferențiază; *conferința cu preoponenții* - în cadrul acestei forme de conferențiere se prezintă mai mulți conferențieri, care prezintă idei opuse pe aceeași temă; conferința cu preoponenți poate fi regizată sau spontană.

Expunerea - este forma de discurs care angajează în mod explicit personalitatea, opiniile, sistemul de valori ale celui care vorbește, care își transmite opiniile cu privire la un subiect.

Prelegerea - este situația comunicativă în care publicului i se ține o prelegere a avut posibilitatea să sistematizeze informații, fapte, evenimente anterioare angajării acestui tip de comunicare; presupune un nivel de abordare mai ridicat, fără o introducere de acomodare cu subiectul pus în discuție.

Relatarea - o forma de comunicare în care se face o decodificare, o dezvaluire, o prezentare, apelând la un tip sau altul de limbaj, a unei realități obiective, a unor stări de fapt, a unor acțiuni fără implicarea celui care participă, ferită de subiectivism și de implicare personală.

Discursul - forma cea mai evoluată și cea mai pretențioasă a monologului, care presupune emiterea, argumentarea și susținerea unor puncte de vedere și a unor idei inedite, care exprimă un moment sau o situație crucială în evoluția domeniului respectiv.

Toastul - o rostire angajată cu prilejul unor evenimente deosebite; nu trebuie să depășească 3, 4 minute; trebuie să fie o comunicare care face apel la emoționalitatea celor prezenți, dar cu măsură.

Alocuțiunea - reprezintă o intervenție din partea unui vorbitor într-un context comunicațional având drept scop ilustrarea unui punct de vedere; nu trebuie să depășească 10 minute.

Povestirea - este forma cea mai amplă a comunicării, în care se folosesc cele mai variate modalități, care face apel la imaginație și sentimente, la emoții, la cunoștințe anterioare; în mod deosebit îi este specifică angajarea dimensiunii temporale sub forma trecutului; subiectivitatea povestitorului este prezența din plin, lasându-și amprenta pe forma și stilul mesajelor transmise.

Pledoaria - este asemănătoare ca formă și funcție discursivă cu alocuțiunea, diferențindu-se de aceasta prin aceea că prezintă și susține un punct de vedere propriu.

Predica - tip de adresare în care posibilitatea de contraargumentare și manifestare critică sunt reduse sau chiar anulate; specifică instituțiilor puternic ierarhizate.

Intervenția - situația în care emițătorul vine în sprijinul unor idei ale unui alt participant la discuție, acesta din urmă decalându-și, fie și tacit, acordul cu mesajul enunțat; prin intervenție emițătorul adâncește un punct de vedere și îl susține.

Interpelarea - situația în care cineva, aflat într-un postură de distribuitor de informație cere unor anumite surse o mai bună precizare în anumite probleme, pe anumite domenii.

Dialogul - comunicare în cadrul careia mesajele se schimbă între participanții, fiecare fiind pe rând emițător și receptor; rolurile de E și R se schimbă reciproc; participanții la dialog fac un schimb de informații; toți participanții la dialog se consideră egali, își acordă același statut.

Dezbaterea - o formă a comunicării în care nu sunt implicate structuri evaluative; este destinată clarificării și aprofundării unor idei; nu are un centru de autoritate vizibil, dar are un moderator.

Seminarul - formă de comunicare dialogală care implică structuri evaluative; are un centru autorizat de comunicare, care este și centrul de conducere al discuțiilor din cadrul seminarului.

Interviul - formă rigidă a dialogului, în care rolurile de emițent și receptor nu se schimbă; este folosit ca metodă de obținere de informații în presă; de aceea cunoaște o întreagă teorie;

Colocviu - este forma de comunicare în care participanții dezbate în comun o anumită idee, în baza unei discuții, pe un anumit subiect, prin participarea fiecăruia la discuții îmbogățindu-se sfera subiectului abordat.

Tema 3. Metacomunicarea

1. Ce este metacomunicarea
2. Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării
3. Comunicarea nonverbală
4. Elemente de comunicare interculturală

1. Ce este metacomunicarea

Am discutat foarte mult la temele precedente despre comunicarea verbală. Dar printre componentele comunicării nu sunt doar cuvintele. De fapt, termenul Metacomunicare are în vedere interpretarea cuvintelor și expresiilor pentru a ghici intențiile și ideile vorbitorului. Însă pe parcursul timpului s-a produs o deplasare de sens. Astfel, metacomunicarea are în vedere și limbajul nostru corporal. Ceea ce spunem nu reprezintă întotdeauna gândul nostru real. Gesturile noastre spun despre noi mult mai mult decât cuvintele. Cineva spunea că limba îi este dată omului pentru a-și ascunde gândurile. Dacă vom învăța să descifrăm limbajul corporal vom putea percepe ce gândește interlocutorul nostru în realitate.

Conform datelor statistice, limbajul nonverbal cuprinde 53% din întregul proces al comunicării. Să presupunem că procesul comunicării poate fi comparat cu un iceberg. Ceea ce iese la suprafața valurilor sunt doar cuvintele, care constituie 7%. Restul, limbajul nonverbal (53%) și paraverbal (30%) sunt „sub apă”. Gesturile, privirile, expresia feței, vocea, modul în care le pronunțăm sunt elemente esențiale ale procesului de înțelegere a omului.

Înainte de a trece la expunerea propriu-zisă a temei vom face câteva observații legate de terminologie. Metacomunicarea este diferită de actul ratat sau minciună. Spre exemplu, faptul că spargem o cană, pentru a ne face timp să nu spunem ceea ce gândim este un act ratat. Minciuna

este un enunț verbalizat, prin care un neadevăr este dat drept adevăr. Metacomunicarea însă ține mai mult de expresie, de interpretare. Procedăm metacomunicațional atunci când cosmetizăm un adevăr, îl remodelăm, pentru ca în momentul în care suntem descoperiți să putem spune: „Am fost înțeles greșit”, sau „de fapt, am avut altceva în vedere”. Spre exemplu, atunci când vorbitorul spune „să nu mă înțelegeți greșit” are în vedere că sigur nu o să vă placă ceea ce o să auziți, dar nu îi pasă, pentru că indiferent de reacția dumneavoastră are de gând să vă spună ce gândește. Metacomunicarea iese din limitele referențialității –orice am înțeles din cuvintele emițătorului poate fi interpretat diferit. Adesea, după un act metacomunicațional, vina este aruncată asupra receptorului, utilizându-se expresia: „Doar nu crezi că am vrut să spun...”. În final, reiese că nu emițătorul gândește rău despre cineva, ci destinatarul informației. Față de minciună și act ratat, metacomunicarea este mult mai subtilă; din această perspectivă este ceva care merită a fi interpretat. Orice act hermeneutic își are propriile sale reguli, care facilitează procesul interpretării.

Una dintre regulile de bază este cea a ascultării active. Cineva spunea că omului îi sunt date două urechi și o singură gură. Deci ar trebui să ascultăm de două ori mai mult decât să vorbim. De altfel, oamenii pot asculta de trei ori mai multe decât vorbi pe parcursul unui minut. Atenție însă! Trebuie să facem distincție între a asculta și a auzi. Mulți dintre noi aud cu siguranță ceea ce spune celălalt, dar nu ascultă. De multe ori se poate întâmpla ca să avem impresia că celălalt ne ascultă. Dar în momentul în care ne întrerupe pentru a ne pune o întrebare (totalmente deplasată de la contextul narativ) realizăm că nu am fost ascultați, chiar dacă am fost auziți. Metacomunicarea presupune un act de ascultare activă. În timp ce conștientul nostru spune ceva, inconștientul de obicei degajă alte mesaje. Practic, cel din urmă trădează adevăratele noastre gânduri. Spre exemplu, dacă un birocrat spune „nu este vorba de bani, ci de principiu” cu siguranță este vorba de bani. Ceea ce putem diferenția sau extrage din expresiile spuse sunt exagerările, negațiile sau afirmațiile expuse. Oricine se raportează la o anumită realitate atunci când vorbește. Astfel, ca și în cazul minciunii, vom descoperi semnificația ascunsă doar în raport cu ceea ce se întâmplă. Un fapt va fi etalat sau ascuns, exagerat sau scăzut cu bună-știință.

2. Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării

Pentru că disciplina prezentată aici iese cumva din spectrul cursului universitar, în sensul în care discutăm situații cotidiene în afară de cel profesional-ne vom referi și la metalimbajul reclamelor. Motivul este simplu: mâncăm imagine, bem imagine, îmbrăcăm imagine. În plus, nu se știe dacă cineva dintre dumneavoastră nu va avea nevoie de o promovare mai târziu sau mai devreme. La simpla întrebare: care este săpunul pe care îl folosiți, majoritatea vor enunța o marcă recunoscută și reclamată. La fel se întâmplă cu specialiștii la care mergem pentru o consultație. Adesea, alegem medicul care are o imagine mai bună – despre care prietenii, vecinii, rudele vorbesc de bine. Reclamele însă în majoritatea cazurilor nu corespund realității. Spre exemplu, dacă o reclama la o casă sună: „are multe trăsături originale” aceasta semnifică faptul că are o toaleta în curte, poate și bucătăria. Alte exemple de acest gen sunt prezentate mai jos¹¹

1. *Cumpărați: ocazie unică* - Avem probleme cu vânzarea.
2. *Interesant* - Urât
3. *Folosire optimă a spațiului* - Foarte mic
4. *Stil casă de țară* - Înghesuită, neîncăpătoare
5. *Reședință cu multiple posibilități de dezvoltare* - Cartier ieftin și murdar, sub nivelul standard
6. *Într-o zonă bună, liniștită* - Departe de magazine și școli
7. *Proprietate unică, pe care toți o doresc* - Proprietate cu aspect obișnuit
8. *Transport la ușă* - Mijloacele de transport opresc la doi metri de ușa de intrare

¹¹ Exemplele reclamelor imobiliare, precum și dicționarul limbajului corporal sunt preluate din cursul-training ținut de dl profesor universitar, dr. Aurel Codoban, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, România

9. *Dă spre o grădină care nu necesită multă întreținere* - Nu are grădină

10. *Ideală pentru oamenii pricepuți care știu să facă reparații mărunte* - Repararea ei va costa o avere.

Vom prezenta în continuare un Dicționar al metalimbajului cotidian, care conține un set de expresii generalizante, care nu spun nimic. Dimpotrivă, receptorul este obligat să gândească și să se implice în rezolvarea unor probleme.

a) *"Știți dumneavoastră", "Cum să zic", "Un fel de"* - sunt simple. Ele refuză să spună, te lasă pe tine să spui ceea ce este stânjenitor pentru cel care face afirmația.

Metalimbajul semantic folosește cuvinte mai directe:

b) *"Desigur"* - putem bănuși că vorbitorul exagerează pentru că nu este sigur de credibilitatea sa. (ar putea fi înlocuit de: "de fapt")

c) *"Un fel de"* - nesiguranța vorbitorului în identificarea obiectului. (ar putea fi înlocuit de: "de fapt")

d) *"Oarecum"* - scuză pentru o afirmație irelevantă;

e) *"Fiindcă veni vorba", "ca să nu uit", "dacă mă gândesc bine"* au drept scop să atenueze importanța a ceea ce vorbitorul vrea să spună dar ceea ce urmează este de fapt problema cea mai importantă.

f) *"Sincer", "pe șleau"* - arată că vorbitorul urmează să fie mult mai puțin sincer sau onest decât pretinde.

g) *"Doar", "numai"* - minimizează semnificația a ceea ce urmează să fie spus, atenuează vina unei persoane. (Nu au curajul să spună ceea ce ar vrea să spună sau încearcă să minimizeze răspunderea - de interpreta în funcție de context).

h) *"Încerc", "voi încerca", "să vedem ce se poate face"* - expresii favorite pentru cei care vreau să se spele pe mâni.

i) *"Da, dar"* - încercare de evitare a intimidării prin simularea unui acord.

j) *"Credeți-mă", "vorbesc serios"* - vorbitorul simte că va fi greu de crezut.

k) *"Sigur că..."* are trei sensuri: sarcastic (întrebarea este prostescă); plin de sine (știi tot ce se poate spune despre asta); politicos (știi că sunteți destul de inteligent, dar trebuie să mă refer la...).

Dicționar de expresii cu sens de metalimbaj

"Nu credeți că", "nu vi se pare că", cer de la ascultător răspunsul: "da" (și-i permit vorbitorului să-l manipuleze). La fel cu *"n-am vorbit prea mult, nu ?", "n-am întrecut măsura, nu ?"* cer răspunsuri asigurătoare: nu și indică indiferența vorbitorului față de un da)

"Așa cum poate știți", "fără îndoială" - ascultătorul este la fel de isteț ca vorbitorul, stabilesc un fel de egalitate.

"Trebuie", "ar trebui" - indică părerea și dorința vorbitorului.

"Aș vrea să pot spera" - apare ca o opinie; de fapt spune: în împrejurări normale aș vrea să...

"N-o să credeți, dar", "n-ar trebui să vă spun toate acestea, dar" - dorința de a furniza informații a unui bârfitor sau a unei guri sparte. ("o știți pe aia cu", "asta-mi aduce aminte de", "știți ce a spus ?" cer răspunsul da).

"Nu suflați o vorbă despre ceea ce v-am spus", "nu vreau să stârnesc zvonuri" - negația este de fapt inutilă, intenția e contrară.

"Trebuie să ne faceți odată o vizită" - așteptați până vă vom chema.

"Sper să vă placă cafeaua" - indiferent de opțiune veți fi servit cu cafea.

"Acum arăți cu adevărat suplă" - ai fost o grasă.

"Doar n-ai crezut că eu..." - mută pe umerii celuilalt culpabilitatea de a fi gândit de rău despre cineva.

"Metaforic vorbind" - adică inadecvat.

"Nu depinde numai de mine..." - pot influența situația în direcția dorită dar...

"Reveniți peste câteva zile..." - prima dată: nu am timp de asta; a doua oară: nu mă interesează asta.

"Mă mai gândesc" - amânarea sau refuzul angajării.

"A murit atât de tânăr" - sunt mai bătrîn și simt vulnerabil.

"Măcar am încercat" - nu mă prea așteptam să reușesc.

"Nu te deranja pentru mine" - nu sunt obișnuit să fiu bine tratat, nu am pretenții la un tratament deosebit.

"Nu vrei să bei o cafea?" - întrebarea negativă care poate sugera un răspuns negativ.

"Dacă nu ajung în 10 minute, înseamnă că nu mai vin" - puține șanse de veni.

3. Comunicarea nonverbală

Semnificația acordată gesturilor nu se limitează doar la aspecte interpretative. Există desigur o etichetă a limbajului corporal. Mimica, gesturile au un rol esențial în evaluarea nivelului de educație al persoanei. Se întâmplă că atunci când vorbim în public nu știm ce să facem cu mâinile. Conform etichetei mâinile trebuie ținute liber, fără ca să le „molestăm”. Obișnuim să batem cu degetele în masă, atunci când suntem nervoși sau să ne scărpinăm la ceafă și după urechi... Pe lângă faptul că oamenii pot interpreta diferit gesturile dumneavoastră, ele sunt complet lipsite de tact. Din această cauză este necesar să uităm obiceiurile proaste pe care le avem. Puteți întreba: ce facem cu ticurile, pe care nu le putem controla sau ce să facem cu mâinile atunci când avem emoții? Dacă nu știți ce să faceți cu mâinile, cel mai simplu este să luați un pix sau niște foi, o carte, ceva care să ne țină mâinile ocupate. Problema ticurilor este mai dificilă și poate fi rezolvată cu ajutorul unui specialist. Sfatul pe care pot să îl dau este să încercați să vă controlați emoțiile. Să fim raționali este destul de greu, în situațiile de stres în mod deosebit. O analiză atentă a acțiunilor dumneavoastră vă va ajuta să schimbați elemente ale limbajului corporal.

În timpul discuției, nu se obișnuiește să batem conlocutorul pe umăr (atenție, căci există cazuri în care o facem intenționat, pentru a manipula receptorul) să îi scoateți scame imaginare sau să îi rupeți nasturii. Dacă ați văzut într-adevăr o scamă este recomandat să cereți permisiunea să o înlăturați. În timpul discuției, gesturile trebuie reduse la maximum. Fiecare dintre noi este deranjat de gesticulațiile prea evidente. Doar câteva dintre expresii „Stați jos, Vă rog” sau „Faceți cunoștință, Vă rog” sau „Pot să vă prezint?”, etc. se însoțesc de gesturile corespunzătoare.

Gesturile ar trebui să fie „zgârcite”- o înclinare ușoară a capului (aprobare) este de ajuns. Nici într-un caz nu se recomandă, fluturatul mâinii în fața celui alt. Desigur ceea ce spun nu implică faptul că trebuie să avem o postură țeapănă. Este vorba doar despre exagerările care se pot comite.

Călătoria în alte țări presupune cunoașterea obiceiurilor gestuale. Unul dintre cele mai cunoscute gesturi (totul e O. K.) în țările occidentale, are cu totul alte semnificații în alte zone. În Franța, spre exemplu, acest gest înseamnă zero sau nimic, în Japonia – bani, iar în țările bazinului mediteranean este gestul care semnifică apartenența unui bărbat la grupul de minorități sexuale. Pentru greci, acest gest semnifică „Închide-ți gura!” .

Vorbind despre sine, europeanul va arăta cu mâna înspre sine, iar japonezul-lă nas.

Dacă un italian sau francez se bate peste cap, consideră că ideea sa este proastă. Britanicul și spaniolul care se lovesc peste frunte, sunt mulțumiți de sine, iar neamțul foarte nemulțumit de cineva.

Este bine cunoscut în mediul nostru prin care arătăm cuiva că este nebun – sucirea degetului la tâmplă. În Olanda acest gest semnifică o frază isteată, care a fost enunțată. Ridicarea sprâncenelor în Germania înseamnă admirație, iar în Anglia demonstrează o atitudine sceptică.

Lista diferențelor este foarte mare și poate fi continuată. Din această cauză este necesar, ca atunci când mergeți într-o călătorie într-un mediu străin, străduiți-vă să vă documentați asupra culturii și obiceiurilor țării respective.

Majoritatea gesturilor pe care le facem sunt inconștiente, dar transmit aproape perfect starea sau sentimentele persoanei. Dacă doriți să deveniți un comunicator bun trebuie să le cunoașteți, să știți să le descifrați și să le utilizați. Înainte de a prezenta un dicționar al limbajului corporal, vom oferi doar o perspectivă generală sau niște specificări:

Există trei parametri esențiali în descifrarea limbajului corporal:

- 1) indicii (fața, ochii și privirea)
- 2) simboluri (ochi ridicați, brațe deschise)
- 3) semne corporale (surâs, etc.)

Nu există chei ale gesturilor, nu putem descifra gesturile după niște reguli stricte. Au fost făcute observații și s-a demonstrat că de fapt, gesturile adulților sunt niște copii diminuate ale gesturilor infantile. Astfel, nu putem interpreta gesturile de manieră izolată, fiecare dintre ele semnifică numai în legătură cu alte gesturi, în context. Atunci când observăm limbajul corporal al unei persoane este necesar să o facem în baza parametrilor expuși mai sus, dar nu separat, ci grupat.

Orice comunicare are loc într-un anumit context. Astfel, trebuie diferențiată atitudinea defensiv-negativă de cea de frig.

Gesturile se raportează la statutul și rolul social, la vârsta sau sexul celor care le fac. O femeie va gesticula într-un fel, un bărbat cu totul altfel. Un gest masculin spune una, femeia îl interpretează altfel. Sunt în fond culturi diferite care țin de gender sau de generație. Fiecare cultură are gesturile sale specifice.

Dicționarul limbajului corporal

a) Gesturi făcute cu palmele și degetele

- Palma deschisă în văzul celorlalți, ca la jurământul din sălile de judecată: onestitate și franchețe; semnificația: n-am nimic de ascuns.

- Copilul care-și ascunde palmele, podul palmei, ori palma întreagă făcută cupă și ascunsă la spate când vorbește sau soțul care în fața soției procedează la fel, au ceva de ascuns.

- Mâinile prinse între picioare - frustrare.

- Pozițiile palmei semnifică: *deasupra* - dominare; *dedesubt* - supunere; *paralelă* - fraternitate, egalitate.

Străngerile de mână mai pot fi de tipul:

- "pește mort", adică flască, moale, fără viață - individ fără caracter, moale, dubios; ca o menghină - individ agresiv.

- Etalarea degetului gros: manifestare a superiorității, a priorității; agresivitate și orgoliu.

În funcție de gruparea gesturilor:

- semn pozitiv al șefului în prezența subalternilor, al bărbatului curtenitor în prezența unei posibile partenere; gest răspândit mai ales printre cei îmbrăcați elegant.

- dacă mâinile sunt ținute în buzunarul din spate, se încearcă mascarea senzației de superioritate (uneori însoțit și de balans pe tălpi pentru a părea mai înalt). Femeile agresive sau dominante au preluat gestul.

b) Gesturi ale mâinii și brațului

- Frecarea palmelor: așteptare / anticipare pozitivă.

- Frecarea degetului arătător: bani.

- "Mâni în triunghi" (coif) în sus: încredere în forțele proprii, atitudine de siguranță, gestul "superiorului" ierarhic sau altfel, gest masculin. Însoțit de cap înclinat pe spate: suficiență, aroganță.

- "Mâni în triunghi" (coif) în jos: subordonare, ascultare, gest feminin. Oricare din cele două gesturi anticipate de: brațe împletite, picioare încrucișate, privire spre altundeva decât spre interlocutor indică o decizie negativă certă. Sau, anticipate de gesturi pozitive: palme deschise, aplecarea trupului înainte, capul ridicat indică o decizie pozitivă certă.

- Apucarea unei mâni cu cealaltă, însoțită de capul înălțat, bărbia împinsă înainte este un gest de superioritate și încredere (familia regală, ofițerii superiori neînarmați, directorul școlii în curte). Când una din palme apucă încheietura mâinii, avem de-a face cu frustrarea și stăpânirea de sine (își ține mâna să nu lovească). Ridicarea palmei pe braț indică o creștere a frustrării și furiei, sau încercare de ascundere a nervozității (țin-te bine!).

Gesturi cu mâna adusă la față

- Acoperirea gurii cu mâna, degetul mare apăsând obrazul - oprirea unei minciuni. Valabil și când o face cel care vorbește, și când o face cel care ascultă - în acest caz el arată că i se spun neadevăruri. (Oratorul care vede un astfel de gest ar trebui să se oprească și să ceară auditoriului comentarii la cele spuse). Unul dintre gesturile similare în semnificație dar restrâns sau deghizat: mișcări ușoare de frecare a dedesubtului nasului. La nivelul ochilor gestul poate apărea ca o frecare a acestei zone însoțită de privirea în altă parte.

În concluzie gesturile ducerii mâinii la față indica prezența unor gânduri negative. Ele pot viza îndoiala, inducerea în eroare, incertitudinea, exagerarea, teama sau minciuna. Precizarea semnificației lor reclamă o analiză contextuală.

Mâna dusă la obraz și la bărbie

- Mâna ca suport pentru cap - indică starea de plictiseală cu atât mai mare cu cât mai mult este folosit brațul și mâna (capul pe masă - plictiseală maximă). Bătăile în masă sunt semn al nerăbdării, nu al plictiselii.

- Mâna pusă pe obraz, închisă, cu degetul arătător îndreptat în sus, exprimă apreciere pozitivă. Dacă degetul mare sprijină bărbia, ascultătorul are păreri critice sau negative. Mângâierea bărbiei - ascultătorul ia o decizie. (Dar, spre exemplu, de la acest gest se poate evolua spre sprijinirea capului de degetul mare - o scădere a interesului.) Gestul de decizie cunoaște variații: scoaterea ochelarilor și introducerea unui braț de ramă în gură, introducerea pipei sau altor obiecte.

- Plesnirea cu palma a capului: cineva a uitat să facă ceea ce i-am cerut. Lovirea frunții cu palma - nu este intimidat că am remarcat eroarea; lovirea cefei - i-am cauzat o "durere de ceafă". Frecarea cefei apare mai ales la cei cu atitudini critice, negative, frecarea frunții semnalând atitudinii mai deschise, adaptabile.

- Mâna dusă la tâmplă: caută idei, argumente, contraargumente. Frecarea rădăcinii nasului se asociază cu ascultarea cu atenție încordată; a produs o oboseală, gest de autorelaxare.

Brațul ca bariera de protecție (Provine de la încercarea de ascundere după ceva).

- Încrucișarea obișnuită a brațelor exprimă o atitudine defensivă sau negativă. Încrucișarea brațelor cu palmele strânse pumn indică atitudinea defensivă ostilă ce precede atacul verbal sau fizic. Încrucișarea mânilor cu prinderea brațelor reflectă o atitudine negativă dominantă (așteptarea la dentist, pe aeroport, a apărătorilor-avocați).

- Încrucișarea mânilor pe piept cu degetele mari ridicate în sus - versiunea defensivă de superioritate. Dacă numai unul din brațe este așezat peste piept, ținând celălalt braț așezat pe lângă corp atunci are o bariera parțială, vizibilă mai ales la întruniri, la persoane total necunoscute celorlalți, sau care n-au încredere în forțele proprii.

- O altă versiune este aceea a mâinii care apucă cealaltă mână, gest folosit de cei care vorbesc în fața unei mulțimi, pentru a retrăi siguranța emoțională a situațiilor când părinții noștri ne țineau de mână. În mediile unde gesturile de apărare sunt prea evidente pentru a putea fi folosite (politicieni, prezentatori, etc.) care vin să ascundă lipsa de siguranță sau nervozitatea, gestul prim este mascat de prinderea butonului manșetei, brățării, poșetei, curelei ceasului, portofelul, buchetul de flori, paharul.

Piciorul ca bariera de protecție (Atitudine defensiv-negativă mai puțin accentuată)

- Un picior peste celălalt: dreptul peste stângul - manifestarea unei atitudini nervoase, rezervate sau defensive. Gest secundar, care nu poate fi interpretat izolat: poate proveni de la statul îndelung pe scaune incomode, sau frig, dar împreună cu încrucișarea brațelor, semnifică retragerea persoanei din conversație (poziția femeilor când își manifestă nemulțumirea față de soțul sau prietenul lor). Piciorul peste genunchi indică o atitudine de competiție sau dispută. Dacă este și prins cu una sau amândouă mâinile, este semnul unei atitudini rigide, a unei individualități puternice, încăpățănate.

- Picioarele încrucișate în postura în picioare, arată aceeași atitudine defensivă între oameni care nu se cunosc între ei. Detensionarea se exprima prin desfacerea brațelor și picioarelor, până la rezemarea pe un picior și îndreptarea vârfului celuilalt spre cea mai interesantă persoană din grup.

- Încrucișarea gleznelor, cu diferențe între femei și bărbați, înseamnă reprimarea unei atitudini negative, a nervozității sau fricii. În fine, poziția cârlig a piciorului este specifică femeilor timide sau fricoase, care s-au retras în interiorul lor.

4. Elemente de comunicare interculturală

După cum am observat o cultură implică atât aspectele materiale cât și cele nemateriale și are câteva elemente definitorii:

1. componente cognitive (cunoștințe, opinii);
2. componente axiologice (valori);
3. componente normative (norme, obiceiuri, moravuri, tabu-uri, legi);
4. componente simbolice (semne, simboluri, limba, gesturile).

Vom accentua însă că indiferent de componentele sale, cultura are un fond foarte divers. Altfel spus, diversitatea culturii este evidentă. Omul, natura umană este diversă în sine. Această diversitate conduce spre ideea culturii ca un sistem de semne, de practici semnificante, de analizat după axele paradigmei și sintagmei.

Din perspectivă semiotică, o cultură este privită ca un ansamblu de limbaje, simboluri și semnificații care sunt integrate într-un proces de comunicare. Despre limbaj ca element definitoriu al culturii am vorbit, de asemenea și despre componentele limbajului sau al semnului. Nu am accentuat însă influența majoră pe care a avut-o teoria lui Saussure în ce privește arbitraritatea semnului lingvistic.

Fiecare mare perioadă este caracterizată de un anumit tip de totalitate. Cu alte cuvinte, ordinea ontologică este determinată de niște instanțe superioare. Spre exemplu, pentru lumea antică, ordinea era dictată de *Realitate*, *Lume*, *Lucru*. Astfel, lumea era modelată asimetric. Ceva este mai important decât altceva. Peste ordinea lucrurilor domnește un soi de cauzalitate- partea mai puternică domnește asupra celei mai slabe, cauza domnește asupra efectului și trimite ceva din sine acelei din urmă.

Lumea modernă dirijată de Conștiință, de Cunoaștere este condusă de ideatie, de logic și este diferită prin aceea că fiecare element al sistemului reflectă totalitatea. Unul dintre exemple este cel al filosofiei lui Spinoza, panteismului său, conform căruia Dumnezeu există în fiecare lucru sau om, El este pretutindeni sau monadologia lui Leibniz, conform căreia orice monadă reflectă și conține în sine întregul Univers.

Lumea contemporană este caracterizată de ordinea pe care o instituie Limba, Comunicarea. Totalitatea despre care putem vorbi este una paritetică, în care toate elementele sunt egale, ele fac parte dintr-un sistem. La rândul lui, sistemul nu poate exista fără aceste elemente. Este analog cu sistemul limbii. Fiecare semn (literă) este la fel de important ca oricare altul. Totodată, un cuvânt nu poate exista decât dacă este compus din anumite litere, altfel se va transforma în alt cuvânt. Spre exemplu, cuvântul *Masă* va deveni *Casă* dacă vom schimba prima literă.

Cum ne putem reprezenta atunci lumea contemporană? Accentul cade acum nu pe asemănare, ci pe diferență, pe diversitate. Jocul devine stăpânul lumii. Nu mai există ceva mai mult sau mai puțin important sau bun. Oamenii și lucrurile sunt doar Altfel. Lumea ne apare ca un text imens. Pentru descifrarea lui este nevoie de o cunoaștere a unui cod. Acest mod de a vedea lucrurile presupune că orice cultură, indiferent de conținutul său nu este mai rea sau mai bună decât aceea din care facem parte: ea este diferită de a noastră și prin aceasta are deja dreptul la viață. Dar despre acest lucru vom vorbi mai jos, când ne vom referi exclusiv la comunicarea dintre diferite tipuri de culturi.

Din perspectivă semiotică, cultura poate fi studiată în două modalități:

1. privită ca un set de mesaje definite, ca un ansamblu de texte
2. privită ca realizare de coduri ce organizează aceste texte.

Lotman face o tipologie semiotică a culturilor, bazată pe opoziția dintre cuvânt și text (“*Studii de tipologie a culturii*”, ed. Univers, București, 1974). Conform teoriei autorului, există patru tipuri fundamentale de cultură:

- a. *tipul semantic și asintactic*
- b. *tipul asemantic și sintactic*
- c. *tipul asemantic și asintactic*
- d. *tipul semantic și sintactic.*

Tipul semantic și asintactic este caracterizat de faptul că semnele sunt înfățișări diferite ale aceleiași semnificații. Este o cultură orientată spre cuvânt. Ceva este expresia a altceva. Biblia este expresia divinității. Tabloul lumii este atemporal. În acest caz ar trebui să avem grijă mare la cuvintele pe care le pronunțăm pentru că planul expresiei este similar cu cel al conținutului. Onoarea este expresia materială a cinstei, iar faima nu are nici o valoare în acest tip de cultură.

Tipul asemantic și sintactic de cultură este interesat de organizarea internă și de centralizarea sistemului. Deci accentul cade pe suprafață, nu pe profunzime, pe funcțional, pe instrumental. În acest caz, întregul este mai important decât partea. Progresul înseamnă creșterea organicității. Morții, martirii sunt mai prețuiți decât cei vii.

Tipul asemantic și asintactic exprimă momente de criză istorică. Valorificat este tot ceea ce ține de realitate, nu de simbolic. Sinceritatea este una dintre valorile supreme. Libertatea presupune eliberarea de semn, de convenții. Iluminismul este exemplul excelent pentru acest tip cultural.

Ultimul tip, cel semantic și sintactic, este organizat din perspectiva principiilor unificatoare dintre semn și sintaxă. Lumea este o succesiune de fapte reale. Ea este ceea ce spuneam mai sus -- un text, nu un cuvânt. Culturile se amestecă, apare o mixură de coduri, limbaje, simboluri, o mozaicare a culturii, cu alte cuvinte. Astăzi nu mai ascultăm muzica proprie culturii din care facem parte, ci dimpotrivă ne atrage ceea ce este combinația unei serii de elemente venite din diferite culturi.

Comunicarea instituie regulile proprii de joc. Din această cauză este foarte important ca un om să știe să comunice cu reprezentanții diferitor culturi. Astăzi nu mai putem percepe o cultură diferită, de exemplu, cea musulmană ca una deviantă, anormală. Normalitatea presupune în cazul dat nu ceea ce este propriu culturii din care venim, ce celei conforme normelor culturii din care provine. Se fac o mulțime de glume pe seama comunicării dintre diferite culturi: începând de la raportul dintre cultura masculină și cea feminină, până la diferențe de limbaj dintre culturi. Ștefan Prutianu¹² relatează un caz anecdotic la această temă: „Șeful delegației chineze s-a apropiat de unul dintre directorii combinatului și a ciocnit paharul pronunțând cu o mină sobră expresia: „Cam bei”. Directorul a spus „Noroc”, dar s-a schimbat brusc la față, s-a simțit jenat și nu a mai fost în formă toată seara, în care s-a negociat două ceasuri și

¹² Prutianu, Ș. *Comunicare și negociere în afaceri*, ed. Polirom, 2000

jumătate...abia a doua zi, respectivul director a aflat că de fapt, i s-a făcut o urare în limba chineză”¹³.

Dacă directorul cu pricina ar fi știut această urare sau dacă chinezul știa că traducerea expresiei sale sună românește ca o încercare de a-l atenționa pe om să nu mai bea, poate că negocierea ar fi durat mai puțin și partea românească implicată s-ar fi simțit mult mai liber.

Conform studiilor efectuate, putem demonstra că diferite culturi percep diferit tipuri de comportamente. Pentru chinezi a fi onest înseamnă una, pentru arabi alta, iar pentru occidentali cu totul altceva.

În momentul în care discută doi reprezentanți din culturi diferite, se formează o arie comună, care poate fi numită „a treia cultură”¹⁴

Acesta este momentul în care cele două culturi se tamponează, practic una de alta. Valorile în cultura a treia sunt preluate atât din cultura A cât și din cultura B. Participanții la a treia cultură se vor înțelege unii pe alții mai ușor, pentru că au acea zonă comună, care îi unește. Mai putem numi acest tip de cultură subcultură. Cel mai bun exemplu pentru cultura a treia este cultura de tip familial, unde copilul este reprezentat de două culturi: spre exemplu, mama este româncă, iar tatăl este evreu, etc. Mentalul unui reprezentant al culturii a treia este flexibil din punct de vedere cognitiv, realist în ce privește valorile și atitudinile culturale; oamenii de acest tip sunt sensibili din punct de vedere cultural și empatici.

Paradigma propusă de Casmir și Assuncion promovează relația de tip și-și, în care au de câștigat toate părțile implicate, pe când cea a culturilor originare este dominată de paradigma „dominație-aservire” sau o relație de tip „sau-sau”.

Prin interacțiunea a doi sau mai mulți indivizi, în cadrul culturii a treia, își creează un nou sistem de valori, care include elemente din culturile „naturale”.

Unele dintre caracteristicile culturii a treia sunt următoarele:

1. *Este deschisă.* Acceptă elemente noi.
2. *Este expansivă.* Poate include diferite elemente, provenie din mai multe culturi.
3. *Este sensibilă la provocări.* Răspunde la solicitări provenite de din expectanțe sau situații noi, care cer o adaptare.
4. *Este orientată spre viitor.*

O altă teorie însă presupune că această a zonă se numește „cultură de schimb”. Relația dintre reprezentanții culturilor este mai dificilă în acest caz, pentru că aici nu funcționează regulile culturilor mari sau mici.

Regula cea mai bună pentru comportamentul în alte culturi este „respectarea legilor locului”. Dar este simplu de vorbit și mai greu de realizat. Respectarea obiceiurilor unui popor presupune în afară de toleranță și cunoașterea lor și o încărcătură simbolică, cu care adesea nu putem fi de acord. Oricât de mult nu ne-am dori să fim empatici și să intrăm în pielea celui cu care comunicăm, avem o proprie viziune asupra lumii, propriile obiceiuri și norme culturale. Stilul propriu de gândire presupune un anumit comportament de care de obicei ne este foarte greu să ne debarasăm. Inșă aceasta nu înseamnă că trebuie să devenim intoleranți și să nu acceptăm nimic din culturile străine. Dimpotrivă, este frumos să păstrăm marile valori ale propriei culturi, dar să asimilăm ceea ce este frumos din culturile vecine sau cele cu care intrăm în contact. Astfel comunicarea a fi facilitată și desigur că vom avea numai de câștigat drept rezultat.

Surse de gafe interculturale

După Șt. Prutianu există douăsprezece surse de gafe interculturale: *tabuurile, statutul femeii în raport cu bărbatul, maniera de a arăta respectul, percepția spațiului și timpului, eticheta în afaceri, mesajele nonverbale, limba și translatorul, îmbrăcămintea, argumentația și*

¹³ Idem, p. 149

¹⁴ Concept introdus de N. Assuncion & Fred Casmir în *Intercultural communication revisited: conceptualization, paradigm building and methodological approach*, NY, 1989

puterea de convingere, mediul politic și religios, prejudecățile și importanța acordată cuvântului scris.

Tabuuri. Semnificația cuvântului „tabu” este bine-cunoscută. Vom reveni doar cu niște amănunte pentru a reaminti lucruri esențiale. La începuturi, cuvântul Tabu semnifica o interdicție, cu caracter sacru, încălcarea căreia aducea cu sine sancțiuni grave. Altfel spus dacă un tabu era încălcat, zeii pedepseau persoana vinovată. Astăzi există o mulțime de interdicții, de la obiecte până la cuvinte sau expresii proscrise. Tabuurile diferă în funcție de culturile în care apare.

Spre exemplu, în țările islamice, carnea de porc este un tabu. De asemenea, în general, musulmanii nu consumă alcool. Din această cauză este contraindicat să propui sau să ceri alcool dacă ești oaspetele unui arab. Un alt tabu din lumea arabă este feregeaua femeii.

Pentru țările ortodoxe, un tabu îl constituie expresii sau imagini legate de simbolizarea răului.

În unele țări, unele daruri, pot fi interzise. Spre exemplu, nu poți merge la un englez cu o cravată, pentru că de obicei, ei poartă cravatele clubului din care fac parte.

Pentru japonezi, cifra patru este un tabu. Ea semnifică ghinion și moarte. Din acest motiv, este recomandat ca să nu amintim această cifră sau să nu o folosim. La fel se întâmplă cu cifra 13 pentru europeni.

Tabu este pentru occidentali și timpul liber. De altfel, și pentru orientali.

Fumatul este indezirabil în multe țări occidentale, în SUA el este considerat un tabu, ca și mâcatul brânzei în China sau al câinilor și pisicilor în Moldova.

Statutul social al femeilor este încă o sursă de gafă. În diferite culturi relația dintre bărbat și femeie este privită diferit. De obicei, Orientul și Occidentul au opinii totalmente diferite asupra acestei relații. Cultura noastră conține elemente atât occidentale, cât păstrează și o moștenire orientală în această privință. În țările islamice femeia nu are dreptul să stea cu bărbatul la aceeași masă. Ea este lipsită de putere și de libertate. Orice relație cu un străin este interzisă.

În Europa Occidentală condiția femeii în raport cu bărbatul este aceeași. Dar acest lucru trezește o mulțime de nedumeriri. Dacă femeia este egală în totalitate cu bărbatul, atunci cum rămâne cu gesturile curtențești de genul sărutatului mâinii sau deschiderea ușii, pentru ca să treacă o damă? În general, în țările în care curentele feministe au schimbat modalitatea de comportament a bărbatului, gesturile care demonstrează atitudini prea feminine sau masculine (a lăsa o femeie să o ia înainte pe culoar) trezesc opinii negative.

Am vorbit în capitolul precedent de prezentare. Am enunțat în acel moment că prezentarea este diferită pentru diferite culturi. Astfel, pentru țările considerate masculine (Japonia, Austria, Germania și țările islamice) sunt importante vârsta, sexul, titlul, rangul social. În multe țări islamice tânărul este obligat să se ridice în picioare în momentul în care în cameră intră cineva mai în vârstă.

Pentru culturile reci (Germania, Japonia) sunt acceptate doar formulele oficiale și sunt interzise adresările critice la adresa oricărui compatriot, chiar dacă partenerul dumneavoastră nu îl cunoaște.

În culturile orientale este normal ca doi oameni care fac cunoștință să facă schimb de cadouri. Salutul obișnuit în Japonia este plecăciunea adâncă, cu spatele și cu gândul rigid. Cu cât mai mult respecti persoana, cu atât te vei apleca mai mult. În lumea arabă salutul obișnuit este „Salaam alaykum”(pace ție), însoțit de o strângere de mână sau de un sărut pe obraji.

Un alt indicator important este maniera de a percepe timpul și spațiul. Punctualitatea este adeseori una dintre sursele conflictelor interculturale. Noi latinii, și arabii nu facem mare problemă din punctualitate. Știm foarte bine din proprie experiență că poporul român consideră drept normal să întârzie la o întâlnire cu 15 minute cel puțin. Nu mai vorbim despre ritualul întârzierii la nunți, cumetrii, face deja parte din cultura națională a noastră. Pentru arabi situația este similară. Altfel însă este situația țărilor scandinave, germanice, britanicii sau nord-americanii. Știm că germanii sunt obsedați de punctualitate. În general, pentru orice popor care

consideră punctualitatea o valoare morală, timpul este foarte prețios. Din aceste considerente, ar fi frumos să venim la timp la întâlnirea cu asemenea persoane.

Tipologia spațiului interpersonal ține la fel de codul bunelor maniere interculturale. După E. T. Hall distanțele sunt următoarele:

1. zona intimă – 0-45 cm
2. zona personală – 45 -122 cm
3. zona socială – 122 – 350 cm
4. zona publică – peste 350 cm.

Prima zonă, cea intimă este, prin definiție, cea care aparține corpului nostru. Este distanța dansului intim, zona pe care de obicei o apărăm înverșunat. În *zona intimă* au dreptul să pătrundă doar oamenii foarte apropiați: rude, prieteni, iubiți. Din această cauză femeile acceptă să îi fie sărutate mâinile, dar nu și obrații, gâtul sau ochii. Întinderea zonei intime are în vedere siguranța de sine a persoanei. Astfel, atingerea zonei intime a persoanei permite o declanșare a mecanismelor inconștiente, a sentimentului de acceptare. Putem manipula mai ușor persoana dacă pătrundem în zona ei intimă.

Zona personală este un al doilea cerc invizibil. Gradul de familiaritate al interlocutorilor este la fel ridicat, pentru că soția, copiii, prietenii pot locui bine în ea. Astfel se explică de ce devenim geloși. În momentul în care un străin violează zona personală a partenerilor noștri se activează instinctul nostru de proprietate. În diferite culturi, zona personală este diferită. Anglo-saxonii suportă foarte greu aglomerațiile, deci zona lor personală este mai mare decât cea a japonezilor, care sunt obișnuiți cu spații restrânse.

Zona socială este rezervată contactelor sociale, relațiilor profesionale. Aici se întâlnesc de obicei colegii de serviciu. Dacă vă asumați riscul să interveniți în zona socială a partenerului dumneavoastră într-un moment nepotrivit, puteți irita sau deranja. Dacă învățăm să respectăm distanța socială putem domina sau intimidă pe cineva.

Zona publică este cea mai deschisă și cea mai îndepărtată de persoană. Este vorba mai degrabă despre discursuri publice decât de o comunicare interpersonală.

Contextul religios și politic este foarte important când doi reprezentanți ai diferitor culturi comunică. Aici putem include și maniera de a ne îmbrăca. Nu ne putem permite, în țările arabe, să purtăm haine decoltate, iar în China și Japonia nu vom purta haine albe, pentru că semnifică doliul.

Este recomandat să fim atenți și la formula de adresare. Cu un german vom comunica de pe poziții oficiale. Cu americanii sau francezii putem trece rapid la utilizarea numelui mic, iar japonezii sunt foarte formalști în tot ceea ce fac, inclusiv în comunicare.

Sunt foarte multe lucruri de spus și de accentuat în acest curs și specific acestui subiect. Doar că spațiul nu ne permite desfășurarea subiectului. Și nici nu intră în obiectivele propuse. Un lucru este esențial: în orice cultură te-ai afla, bunele maniere sunt bine-venite. Învățați, dacă mergeți în altă țară câteva cuvinte în limba vorbită. Fiți zâmbitori și curtenitori, iar dacă vedeți că nu știți ceva, întrebați foarte politicos, căci vă va răspunde oricine.

Tema 4. Comunicare și motivare

1. Motivația – definiție, caracteristici
2. Teoriile motivației în muncă
3. Practica motivării

1. Motivația – definiție, caracteristici

Deși comortamentul uman este în cele mai multe situații rațional și intenționat în cea mai mare masura, nu sunt rare situațiile în care poate pare paradoxal. Indivizii alcatuiesc grupuri

pentru a atinge diverse obiective, dar în interiorul acestor grupuri (organizații) se manifesta conflicte uneori foarte puternice, tendințe diverse, lupte acerbe pentru putere sau, pur și simplu, se instalează nepăsarea, lipsa de interes și de inițiativă.

Se pune problema de a identifica care anume proces psihic sta la baza comportamentului uman descris anterior. Este vorba de motivație.

Indiferent însă de aceasta forma pe care o poate avea procesul de motivare, el trebuie să îndeplinească în mod simultan trei caracteristici:

- sa fie complex - să utilizeze stimuli diferiți;
- sa fie diferit - să țină cont de particularitățile fiecărui individ;
- sa fie gradual - să satisfacă succesiv necesitățile membrilor, în funcție de gradul în care aceștia își îndeplinesc obiectivele ce deriva din atribuțiile ce le revin.

Lucrul în grup poate afecta modul în care se comportă indivizii, pentru că nevoia de a aparține unui grup atrage o uniformizare a comportamentelor în conformitate cu scopurile și valorile acceptate de grup. Există câteva caracteristici care stau la baza mecanismului de funcționare a grupului :

-
- Grupurile pot fi atât formale, cât și informale, adică să nu aparțină structurii formale a organizației; acestea din urmă pot fi conduse sau dominate de persoane lipsite de sau cu puțină autoritate formală dar cu putere de convingere sau influență remarcabilă;
 - Toate grupurile, inclusiv cele neformale fac presiuni asupra membrilor lor pentru a-i determina să se conformeze normelor grupului, care-i asigură acestuia trasaturi distincte, identificabile (comportament, limbaj, îmbrăcăminte, atitudini față de obiectivele organizației etc.);
 - Eficiența liderului depinde de normele grupului și de măsura în care acesta le poate influența;
 - Influențarea normelor grupului este întotdeauna dificilă; se poate realiza mai ușor din interiorul grupului decât din exteriorul lui;
 - Conflictele dintre grupuri par a fi firești; conflictul poate fi benefic ducând la o mai mare coeziune de grup;
 - Nu poate fi realizată o conducere eficientă fără a înțelege grupurile și forțele care le influențează.

Acese caracteristici ale grupurilor sunt în măsura să explice mai clar comportamentul bazat pe roluri : nu putem exista în afara grupurilor, iar în interiorul lor presiunile exercitate de grup ne imprimă un anumit comportament, chiar un anumit limbaj, potrivit obiectivelor și valorilor adoptate de grup, uneori chiar în contradicție cu propriile noastre valori și obiective.

Motivația este definită în literatura de specialitate ca fiind efortul susținut, orientat și perseverent pe care îl depune un individ în vederea realizării unui scop. Identificăm astfel patru caracteristici ale motivației:

1. efortul - forța comportamentului unui individ în procesul de muncă;
2. perseverența - consecvența cu care individul depune acest efort;
3. direcția - modul, sensul în care este canalizat efortul;
4. scopul - ceea ce trebuie realizat în urma depunerii efortului.

În funcție de tipul de stimulente ce sunt oferite unui individ în procesul muncii identificăm două tipuri de motivație:

1. motivație intrinsecă- atunci când la baza motivației stau factori de natura internă ca: satisfacție personală, plăcerea de a face lucrurile cum trebuie etc.; ea derivă din relația ce se stabilește în mod direct între individ și sarcina de îndeplinit, rezultând ca urmare a acțiunii individului însuși;
2. motivație extrinsecă - atunci când la baza motivației stau factori de natura externă, ca: salariu mai mare, prime etc; ea derivă din contactul individului cu mediul extern sarcinii, rezultând ca urmare a acțiunii altor indivizi.

Un alt aspect care trebuie luat în discuție atunci când abordăm problematica motivației este aceea a performanței. Performanța este definită ca măsura în care indivizii participă la realizarea obiectivelor organizației. Rolul ei pentru desfășurarea în condiții optime a procesului de muncă, în vederea atingerii obiectivelor propuse este covârșitor.

2. Teoriile motivației în muncă

Teoriile motivației în munca se pot clasifica în două mari categorii:

- a) Teoriile motivației muncii bazate pe nevoi;
- b) Teoriile procesuale ale motivației muncii.

a) Teoriile motivației muncii bazate pe nevoi

Caracteristica principală a acestor teorii constă în faptul că în analiza procesului motivațional ele iau în considerare factorul categoriei de nevoi, precum și condițiile în care indivizii vor fi motivați să-și satisfacă aceste nevoi în așa fel încât să contribuie la performanță. Din această categorie de teorii fac parte: piramida nevoilor a lui Abraham Maslow, teoria ERG (existence, relatedness, growth) a lui Alderfer, teoria necesităților alui Mc Clelland.

- Piramida nevoilor a lui Abraham Maslow

Abraham Maslow considera că la baza motivației umane stau nevoile. Acestea au fost grupate de psiholog în cinci grupe principale, sub forma unei piramide, cele de la baza piramidei fiind cele mai importante. Cele cinci seturi de nevoi sunt, în ordinea importanței lor:

1. nevoi fiziologice- acele nevoi a caror satisfacere asigură supraviețuirea individului (hrana, adăpost, apă, aer etc.);
2. nevoi de siguranță - acele nevoi care satisfac cerințe ca securitatea, stabilitatea, ordinea etc. din viața fiecărui individ;
3. nevoi de apartenență - acele nevoi care apar din caracteristica de ființă socială a omului;
4. nevoi de stimă - acele nevoi care asigură individului de compatibilitatea dintre ceea ce face și postul pe care îl ocupă;
5. nevoi de autoîmplinire - acele nevoi a caror împlinire generează o stare de mulțumire interioară.

După Maslow fiecare din aceste nevoi se constituie într-un real motivator în funcție de nivelul pe care respectivul individ îl ocupă în ierarhie. De exemplu să presupunem că un individ se află pe prima poziție ierarhică, adică îi sunt satisfăcute trebuințele fiziologice. Pentru aceste trebuințe ca securitatea sau stabilitatea, trebuințele află pe un nivel ierarhic superior, vor reprezenta un factor motivațional. Astfel că o nevoie satisfăcută nu mai este factor motivator. Excepția o reprezintă trebuințele de automulțumire, care pe măsura ce sunt satisfăcute își sporesc intensitatea.

În același timp Maslow a stabilit relația dintre motivația extrinsecă\ intrinsecă și piramida nevoilor. Psihologul observă că pe măsura ce un individ se plasează mai sus în această piramidă, cu atât ponderea motivației intrinseci va crește în defavoarea celei extrinseci, și invers.

- Teoria ERG a lui Alderfer

Pornind de la piramida lui Maslow, Clayton Alderfer a comprimat cele cinci nivele de nevoi in trei, numindu-le astfel:

1. nevoi legate de existență- acele nevoi care sunt satisfăcute de anumite condiții materiale; sunt acoperite nevoile fiziologica stabilite de Maslow, precum și nevoi considerate de acesta de siguranță, dar care în opina lui Alderfer derivă mai degraba din satisfacerea unor condiții materiale, de exemplu nevoia de a avea un loc de muncă plătit;
2. nevoi relaționale - acele nevoi satisfacuate in urma comunicarii libere și a schimbului de informații, opinii, idei, sentimente etc. cu ceilalți membrii ai grupului;
3. nevoi de implicare - acele nevoi care sunt satisfacuate de implicarea personala puternica in mediul de munca.

Urmand indeaproape conceptia lui Maslow, Alderfer aduce ca element de noutae faptul ca in opinia lui daca un individ se afla in imposibilitatea de a-si satisface nevoi ca cele de dezvoltare el va reveni la satisfacere nevoilor de pe treapta ierarhica inferioara. In acelasi timp el creeaza o ierarhie mai putin rigida ce acopera un spectru mai larg de nevoi.

In concluzie, Alderfer considera ca , cu cat mai mult sunt satisfacuate nevoile de nivel inferior cu ata mai mult sunt dorite nevoile de nivel superior, si cu cat mai putin sunt satisfacuate nevoile de rang inferior cu atat mai mult este dorita satisfacera nevoilor de rang inferior.

- Teoria necesităților a lui Mc Clelland

Mc Clelland a pornit in demersul sau teoretic de la premisa ca in motivație un rol important il au si condițiile care au generat aparitia nevoilor. El a realizat astfel o teorie in care a subliniat condițiile in care anumite nevoi duc la modele particulare ale motivației.

In studiul sau Mc Clelland a relevat in special importanta nevoilor de realizare, afiliere si putere, aratand rolul lor asupra comportamentului indivizilor intr-o organizație.

b) Teoriile procesuale ale motivației muncii

Teoriile procesuale au aparut in opozitie cu teoriile motivației bazata pe nevoi, ele punand accentul nu pe ce anume motiveaza oamenii, ci cum anume sunt motivati oamenii. Altfel spus teoriile motivației procesuale specific detaliile asupra modului in care apare motivatia.

In randul teoriilor procesuale se numara teoria asteptarilor si teoria echității.

- Teoria asteptarilor

Victor Vroom este primul psiholog care a realizat in mod complet aceasta teorie. La baza ei sta convingerea motivatia este determinata de rezultatele pe care oamenii le asteapta sa apara ca urmare a actiunilor lor la locul de munca. Pornind de la aceasta idee Vroom a elaborat un model al așteptării ipotetic(figura nr. 1).

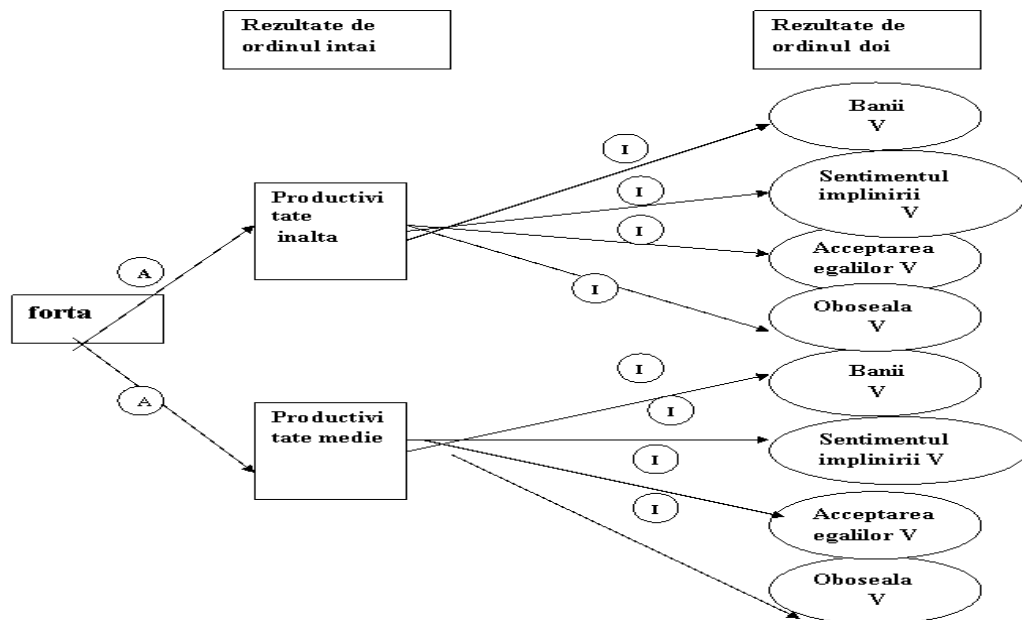


Figura nr. 1. - Model al așteptării ipotetic (A= așteptarea, I= instrumentalitatea, V= valenta)

Modelul creat de Vroom are următoarele componente:

1. Rezultatele - sunt reprezentate de consecințele pe care le are comportamentul unui individ în activitatea pe care o desfășoară; teoria se preocupă de relevarea modului în care un salariat ar putea să aleagă un rezultat de ordinul întâi în locul altuia. În mod firesc rezultatele de ordinul doi sunt consecințele care urmează unui rezultat de ordinul întâi, rezultatele de ordinul doi fiind, în contrast cu cele de ordinul întâi, mai relevante pentru exprimarea caracteristicilor motivaționale ale fiecărui individ;
2. Instrumentalitatea - este reprezentată de probabilitatea dată de posibilitatea ca un rezultat de ordinul întâi să urmeze un rezultat de ordinul doi; în fapt este vorba de o înlănțuire causală firească, în sensul că, de exemplu, mărirea productivității - rezultat de ordinul unu (rezultat, care are ca semnificație economică creșterea profitului), ar trebui să fie urmată de creșterea salariului.
3. Valența - este reprezentată de valoarea care este așteptată de rezultatele muncii, măsura în care acestea sunt atractive sau neatractive;
4. Așteptarea - este reprezentată de posibilitatea ca un anumit rezultat particular de ordinul întâi să poată să fie atins;
5. Forța - este reprezentată de direcționarea efortului către obținerea de rezultate de ordinul întâi.

Punctul forte al teoriei lui Vroom îl constituie faptul că se bazează pe percepțiile fiecărui muncitor, astfel încât așteptările, valențele instrumentalitățile și rezultatele de nivelul doi care sunt cu adevărat relevante, depind de sistemul perceptual al persoanei al cărei motivație o analizăm.

- Teoria echității

J. Stacey Adams este psihologul care a elaborat această teorie ce pornește de la premisa că sursa motivației rezidă din compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile sau recompensele altei persoane sau altui grup.

Datorită faptului că inechitatea poate produce situații conflictuale, slăbind în același timp motivația, J. Stacey Adams sugerează următoarele posibilități de reducere a inechității și, deci de sporire a echității:

- Schimbarea percepției ficerui individ asupra propriilor eforturi și recompense;
- Schimbarea percepției asupra eforturilor și recompenselor acordate persoanei sau grupului cu care se face comparația;
- Alegerea unui alt element (persoana sau grup) pentru realizarea comparației;
- Modificarea recompenselor și eforturilor persona

Caracteristica teoriei realizată de J. Stacey Adams constă în faptul că aceasta vizează problema încheităţii legate în special de recompensa, de corelarea efortului cu retribuirea. Legat de acest aspect se considera că, de exemplu, încheitatea survenită ca urmare a supraretribuirii poate fi redusă comportamental prin creşterea eforturilor sau prin reducerea recompenselor. În general această teorie a fost confirmată sub aspectul încheităţii ca urmare a subretribuirii.

3. Practica motivării

Studiile de specialitate au demonstrat că rolul motivaţiei în negociere este covârşitor, în sensul că, în general, în negociere preopinentii aşteaptă ca rezultatul acestui proces să le aducă ceva. Această situaţie creează anumite reacţii. Literatura de specialitate face referire la trei tipuri de reacţii pe care le pot avea în negociere, în situaţii dificile participanţii la acest proces. Acestea sunt :

- "întoarcerea loviturii"- atunci când mesajul transmis se înscrie în acelaşi registru cu cel primit;
- "predarea neconditionată" - atunci când emitatorul creează o situaţie de asemenea natură încât să-l facă pe receptor să perceapă umiltoare şi fără sens orice negociere;
- "ruperea relaţiilor" - atunci când receptorul consideră mai oportun să stopeze comunicarea decât să o continue.

Nici una din situaţiile prezentate nu este benefică în cadrul unei negocieri. Negocierea presupune raţiune, judecată cu sânge rece, trecerea intereselor negocieri pe primul plan în defavoarea orgoliilor personale, stabilirea clară a obiectivelor urmărite în negociere, identificarea clară celei mai bune alternative a negocierii şi, nu în ultimul rând identificarea tacticii de negociere a preopinentului şi contracararea ei.

În opinia lui William Ury trei tipuri principale de tactici : tactici obstructive, ofensive sau de inducere în eroare.

În prima categorie se încadrează tactica zidului de piatră, tactica care se caracterizează prin implacabilitatea la negociere a preopinentului.

În cea de-a doua se încadrează tactica atacului. Atacurile reprezintă în fapt presiuni exercitate asupra adversarului cu scopul de a-l intimida, de-a-l pune în dificultate, astfel încât să-l determine pe acesta să fie de acord cu propunerile de negociere făcute.

Cea de-a treia categorie este reprezentată de capcane. Acestea reprezintă modalităţi specifice prin care fie prin folosirea de informaţii false, fie prin asumarea unei false identităţi în materie de decizie preopinentul este convins să accepte propunerile de negociere avansate.

Cum am mai spus cea mai bună armă în negociere este cunoaşterea tacticii folosite de adversar. Aceasta permite contracararea atacurilor şi evitarea capcanelor. În acelaşi timp negocierea presupune o bună cunoaştere de a punctelor forte, cât mai cu seamă a celor slabe. Un rol important îl au şi pauzele. Solicitarea unei pauze în cursul unei negocieri oferă timp de gândire preopinentilor şi le dă posibilitatea analizării variantei optime, pentru luarea celei mai favorabile decizii. Acest din urmă aspect mai ales este deosebit de important. Luarea deciziilor trebuie să se facă după o analiză atentă şi amanunţită, în nici un caz sub impulsul primului moment.

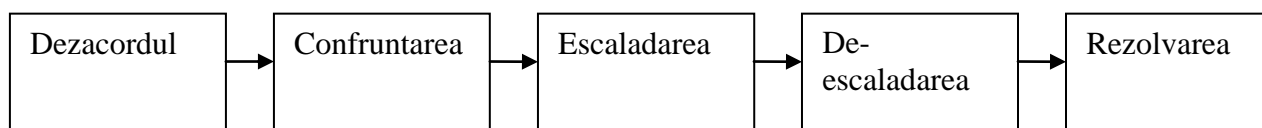
Tema 5. Comunicarea în prevenirea, reducerea și rezolvarea conflictelor

1. Criză și conflict: definiție, interferențe, gestionarea crizelor
2. Stiluri de gândire raportate la conflict
3. Tipuri de conflicte
4. Disfunții și perturbații de mesaj
5. Variabile strategice privind mediul și canalele de comunicare

1. Criză și conflict: definiție, interferențe, gestionarea crizelor

Fiecare dintre noi a asistat sau participat la un conflict cel puțin o dată în viață. De câte ori ni s-a întâmplat că am ieșit trântind ușa sau am strigat la cineva, sau ne-am simțit jigniți de spusurile cuiva? Cred că toți vom răspunde *da* la cel puțin o întrebare. Desigur că după desfășurarea conflictului, majoritatea dintre noi își doresc să îl fi rezolvat altfel, să fi răspuns altfel omului la care ținem foarte mult sau șefului nostru. Formarea abilităților de rezolvare a conflictelor vine o dată cu experiența de viață. În același timp, putem învăța să gestionăm conflictele astfel încât să avem de câștigat noi și apropiații noștri. Haideți să ne amintim un simplu caz în care ați așteptat pe cineva, care să ne însoțească la un eveniment foarte important pentru dumneavoastră, care a promis că vine și nu a venit. Încercați să vă amintiți toate sentimentele și stările prin care ați trecut. Vom da aici doar câteva exemple: anxietate, retragere, singurătate, mânie înăbușită, stres, resentimente, presiune sanguină, confuzie, etc. De obicei, ceea ce simțim în asemenea momente este dorința de a-l pedepsi pe celălalt, putem chiar „vedea” momentul răzbunării. Și acum v-ași ruga să vă imaginați sau amintiți acel moment și ceea ce se întâmplă. Sunteți satisfăcut/ă, încercați un sentiment de dreptate? *Ce ați câștigat?* Aceasta va îmbunătăți relația dumneavoastră sau situația din viitor? Este un lucru productiv ceea ce s-a întâmplat? Răspunsul la majoritatea dintre aceste întrebări ar trebui să fie negativ. Să ne gândim acum la alte modalități de rezolvare a situației. Ați putea să îi spuneți celuilalt ce simțiți, ați putea pur și simplu uita întâmplarea, căci nu se știe ce se poate întâmpla și cu dumneavoastră poate că persoana cu pricina nu intenționase să vă supere. Iar dacă acesta este un om foarte apropiat, gândiți-vă că a plecat și nu se va mai întoarce niciodată. Cum vă simțiți acum? Fr. Nietzsche spunea că fiecare om trebuie iubit ca și cum ar fi trebuit să moară mâine. Putem extinde cugetarea asupra tuturor relațiilor umane, fără a dramatiza situația sau a aduce-o spre patetism. În asemenea cazuri este cel mai simplu să îi explicați omului ce simțiți realmente.

Ce este așadar conflictul și are el avantaje? Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române Conflictul este „neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism: ceartă, diferend, discuție”. După S. Cartashev, „conflictul este un proces de interacțiune între obiecte homeostatice, care are drept scop schimbarea statutului acestora și împărțirea sferelor de influență”.¹⁵ O schemă aproximativă a etapelor oricărui conflict este următoarea:



Dezacordul debutează prin simple neînțelegeri, în care este evidentă diferența dintre modul de a fi și de a gândi a unor indivizi sau grupuri. Următoarea etapă – confruntarea vine să adâncească diferențele dintre părțile în conflict, prin faptul că fiecare își susține poziția, accentuând că ceilalți gândesc sau se comportă greșit. La această etapă acțiunea de persuasiune

¹⁵ Карташев, С., Конфликтология, ed. Paragon, Chișinău, 1996, p.21

devine exagerată, domină emoțiile și nimeni nu mai ascultă argumentele celuilalt. Comunicarea, în acest stadiu este extrem de defectuoasă generând stări de stres, frustrări și o atmosferă tensionată. Escaladarea reprezintă acea perioadă în care reacțiile sunt scăpate de sub control, agresivitatea este regina situației. În acest moment se atinge punctul culminant. După care, în următoarea etapă, cea a de-escaladării părțile fac eforturi reale pentru a ajunge la un punct de vedere comun în privința problemei discutate. Aici este momentul în care se fac concesii, se discută. Tensiunea scade, comunicarea reintră pe făgaș echilibrat. În sfârșit, rezolvarea face posibilă captarea bunăvoinței părților adverse, se ajunge la o înțelegere și conflictul este încheiat.

Conflictul trebuie privit înainte de toate ca pe o realitate care reprezintă o șansă de a înlătura unele disfuncții, de a face ca lucrurile să meargă mai bine. El poate fi pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv. Depinde de ce ne dorim mai mult¹⁶.

Primul lucru pe care trebuie să îl învățăm este că certurile, discuțiile, diferențele dintre oameni fac parte din viața noastră și că oricât de mult ne-am dori nu putem să le evităm. Putem însă învăța să reacționăm altfel și să rezolvăm conflictele în loc să fugim de ele sau să intrăm într-o confruntare din care nu avem posibilitatea să ieșim învingători.

Care este cauza conflictelor? Întregul comportament uman este condiționat de experiențe, valori, credințe, șabloane de gândire. Înțelegându-ne pe noi înșine, modalitatea în care gândim, atât noi, cât și interlocutorii noștri vom putea rezolva și evita o mulțime de situații de conflict. Pentru început este esențială Înțelegerea. Dacă vom încerca să înțelegem adevăratele motive ale conflictelor, vom putea prelua controlul și ieși învingători din o mulțime de situații care ne-au pus în poziții stânjenitoare.

2. Stiluri de gândire raportate la conflict.

Modul în care gândim are multe determinante: moștenirea genetică, cultura, mediul, copilăria, comportamentul părinților, etc. Uneori, avem niște abilități pe care nu le conștientizăm decât în situații limită. Am vorbit mai sus despre tipuri umane, despre modalități în care ne programăm viața sau putem să ne construim imaginea. Vă punem la dispoziție încă un chestionar, al stilurilor de gândire de data aceasta¹⁷, care să vină în ajutorul dumneavoastră în determinarea tipului pentru a rezolva o situație de conflict.

Chestionar de evaluare a stilurilor de gândire

Alegeți una dintre cele cinci opțiuni pentru fiecare întrebare și bifați-o. După ce ați terminat, completați tabelul încercuind răspunsul pe care l-ați ales. Dacă la itemul 1 ați bifat răspunsul C încercuiți litera corespondentă, adică un P. Dacă la itemul 2 ați bifat E, încercuiți S. La calcularea rezultatului final, dacă cele mai multe litere sunt P, atunci acesta este stilul dumneavoastră dominant de gândire. Este important să alegeți o singură variantă de răspuns, chiar dacă înclinați spre mai multe! Succes!

1. Credeți că într-o situație de conflict:

- a. cel mai mult contează sentimentele oamenilor
- b. trebuie să vă concentrați asupra faptelor
- c. cel mai bine este să încercați să-i puneți capăt cât mai repede
- d. oamenii pot beneficia de pe urma discuțiilor contradictorii
- e. discuțiile contradictorii sunt rareori soluționate în mod satisfăcător

2. Când citiți un reportaj dintr-un ziar, manifestați tendința să:

- a. încercați să verificați afirmațiile
- b. credeți ceea ce citiți
- c. credeți, dacă situația respectivă vine în sprijinul unor lucruri pe care le cunoașteți
- d. recunoașteți că reportajele sunt tendențioase

¹⁶ Vezi tema legată de scenariile umane și de jocuri

¹⁷ Apud Grant, W., *Rezolvarea conflictelor*, ed. Teora, București, 1997

e. speculați efectele reportajului

3. Ați prefera să activați în:

- a. vânzări și marketing
- b. proiectare și dezvoltare
- c. educație/învățământ și servicii de consultanță
- d. servicii sociale și de îngrijire a sănătății
- e. contabilitate și finanțe

4. Atunci când citiți un ziar sau o revistă, în primul rând:

- a. citiți știrile externe
- b. citiți titlurile
- c. porniți sistematic de la bun început
- d. citiți reportajele sociale
- e. citiți întâmplările ciudate, ce vă dezvăluie noi fațete ale vieții

5. Atunci când cumpărați cadouri pentru o persoană, manifestați tendința să alegeți:

- a. ceva care vă atrage
- b. ceva despre care credeți că-i va plăcea celuilalt
- c. primul lucru convenabil pe care-l vedeți
- d. ceva neobișnuit
- e. un lucru util

6. Atunci când cunoașteți pentru prima dată o persoană:

- a. vă este ușor să vă formați o opinie
- b. o acceptați imediat
- c. sunteți rezervat în ceea ce privește judecățile
- d. de obicei o considerați interesantă
- e. încercați să aflați mai multe despre ea

7. Atunci când o persoană vă cere sfatul în legătură cu o problemă personală, credeți că puteți fi de folos:

- a. indicându-i avantajele și dezavantajele imediate
- b. raționalizând întreaga problemă
- c. concentrându-vă asupra valorilor implicate
- d. sugerând soluții practice
- e. oferind o abordare complet diferită

8. Considerați că rezolvați cel mai bine problemele personale:

- a. acordându-le timp suficient și identificând fiecare aspect al problemei
- b. discutând cu alte persoane
- c. adoptând o atitudine speculativă
- d. ocupându-vă pe rând de probleme, una câte una
- e. abordând direct cauzele

9. Care dintre următoarele însușiri o considerați ca fiind cea mai importantă în rezolvarea de probleme:

- a. răbdarea
- b. logica
- c. flexibilitatea
- d. realismul
- e. încercarea unei abordări inedite

10. Care dintre următoarele trăsături apreciați că vă descriu cel mai bine:

- a. îndrăzneț și iscoditor
- b. receptiv și susținător
- c. pozitiv și încrezător
- d. rezervat și studios
- e. social și agreabil

11. Pe care dintre persoanele următoare le admirați cel mai mult:

- a. proiectanții de microcalculatoare
- b. scriitorii
- c. chirurgii
- d. politicienii
- e. oamenii de afaceri

12. Învățați cel mai bine:

- a. în timp ce faceți altceva
- b. făcând asocieri cu lucruri deja cunoscute
- c. citind mai întâi despre subiect
- d. experimentând
- e. defalcând studiul în etape mai simple

13. Apreciați că modalitatea cea mai bună de a-i influența pe oameni este:

- a. explicarea logică
- b. entuziasmul personal
- c. încrederea în propria persoană
- d. demonstrarea empatiei
- e. dezbateră ideilor

14. Atunci când citiți literatură, preferați cărți:

- a. despre relațiile dintre oameni
- b. de science fiction
- c. de mister și intrigă
- d. apropiate de realitate
- e. umoristice

15. Dacă vi se cere să organizați o petrecere, în primul rând:

- a. luați în considerare bugetul
- b. plănuiți una cât mai originală
- c. vă asigurați că toți participanții vor găsi ceva care să-i încînte
- d. decideți dacă aveți nevoie de ajutor
- e. decideți care este modalitatea cea mai eficientă de planificare

16. Un produs s-a defectat imediat ce a ieșit din perioada de garanție. În acest caz veți proceda astfel:

- a. recunoașteți că nu aveți ce face și vă resemnați
- b. îl duceți înapoi la magazin, sperînd că va fi înlocuit sau reparat
- c. examinați dacă nu este vorba despre ceva simplu, putînd efectua reparația singur
- d. cumpărați altul nou
- e. îl duceți înapoi la magazin, explicați situația și așteptați să vedeți reacția personalului

17. Atunci când plecați în concediu:

- a. vă place să mergeți cu prietenii și cu familia
- b. vă place să mergeți într-un loc nou
- c. preferați să plecați singur și să explorați
- d. planificați totul din timp, pentru a vizita locurile ce vă interesează
- e. preferați un concediu activ

18. Atunci când plănuți să reamenajați o cameră:

- a. utilizați sfatul unui expert
- b. folosiți experiența dumneavoastră trecută
- c. încercați ceva complet diferit
- d. vă concentrați pentru a crea atmosfera dorită
- e. începeți cu o porțiune mică a încăperii, pentru a vedea cum arată

19. Într-o întâlnire de afaceri, interacționați cel mai bine cu:

- a. persoane directe, pozitive
- b. persoane metodice, contemplative
- c. persoane cu idei originale, stimulatoare
- d. persoane cu idei practice și inovatoare
- e. persoane deschise, cu vederi largi

20. Într-o situație ce poate să apară la locul de muncă, în care deciziile trebuie luate în mod frecvent, optați să:

- a. luați decizii comune, lucrând alături de un colectiv
- b. vă continuați munca în baza deciziilor altora
- c. luați deciziile de natură practică, lăsându-le pe cele teoretice în seama altora
- d. fiți implicați înainte de luarea deciziilor
- e. fiți pe post de „depanator” .

Evaluarea rezultatelor:

Încercuiți în dreptul numărului itemului răspunsul pe care l-ați ales. După ce ați încheiat de răspuns la întrebări, numărați care literă este majoritară.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	I	A	P	P	R	I	S	A	P	A
B	A	I	S	R	I	A	I	R	I	P
C	P	P	R	A	P	P	R	S	A	R
D	S	R	I	I	S	S	A	I	R	I
E	R	S	A	S	A	R	P	P	S	S
A	P	P	A	I	A	I	A	P	P	P
B	I	A	I	P	R	A	S	I	I	I
C	A	I	S	S	S	R	I	A	A	A
D	S	R	P	A	I	P	P	R	R	R

E	R	S	R	R	P	S	R	S	S	S
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Memo: I-idealismul; P-pragmaticul; R-realistul; A-analistul; S-sintetizatorul

IDEALISTUL

Idealiștii pot fi considerați umaniștii cei mai de seamă; ei sunt cei ce doresc numai bine tuturor și caută inconștient sau de manieră conștientă să îi facă pe ceilalți fericiți. Deși au cele mai bune intenții, și putem discuta cu ei oricând și despre orice, adesea sunt nerealiști. Despre ei se poate spune că „văd lumea în roz”. Au idealuri foarte înalte, iar atunci când nu se pot ridica la înălțimea lor tind să se considere vinovați și să își creeze tot felul de complexe.

Idealiștii sunt oamenii permanent gata să ofere ajutor, să dea un sfat. Întotdeauna fixați mai degrabă pe valori decât pe fapte, își folosesc foarte des intuiția și mai puțin rațiunea. Dorința de a-i ajuta pe ceilalți conduce la o atitudine nefavorabilă față de idealiști, aceștia fiind numiți „băgăreți”.

Pentru a putea trăi alături de un idealist trebuie să învățați să le suportați greșelile, sfaturile permanente și dorința de a vă ajuta, indiferent că este nevoie sau nu. Totodată ei înțeleg că oamenii sunt diferiți și că totul poate fi soluționat prin discuție și nu prin agresivitate.

Spre exemplu, dacă unul dintre viitorii dumneavoastră pacienți este idealist, va avea în primul rând nevoie de cuvinte frumoase, căci este foarte interesat de valoarea umană și apoi de restul. Idealistul va merge la acel medic, care a vorbit frumos și care este interesat de modul lui de viață, de valorile pe care le are sau cultura din care face parte. Dacă va fi un subaltern, idealistul este unul dintre cel mai ordonați lucrători, muncește cu multă conștiinciozitate, dar nu poate face față unui mediu prea concurențial.

REALISTUL

Cuvântul realist provine de la real – așadar realistul este persoana legată cel mai mult de realitate dintre toate tipurile. Apar o serie de consecințe, care îl fac pe realist să se comporte de o anumită manieră. El vede lumea așa cum este ea. Ceea ce nu poate fi simțit, pipăit, mirosit, nu există. Un celebru filosof spunea „esse est percepe, esse est percepera”, în sens că există lucruri atât timp cât avem o percepție despre ele. Realității se pot crampona de o singură viziune asupra problemei, iar adevărul lor este ultim. Din această cauză în conflict sunt dușmani de temut. Argumentele lor devin foarte reci și raționale. Uneori pot fi percepuți ca foarte răi. De fapt nu este așa. Însă felul lor prea direct, de a spune lucrurilor pe nume le poate dăuna.

Spre exemplu, un pacient al dumneavoastră este realist. În acest caz, comunicarea cu el este facilitată dacă veți fi foarte direcți. Conflictul poate fi evitat dacă îl vom anunța foarte clar care sunt avantajele sau dezavantajele unui anumit tratament. Dacă tipul realist este șeful dumneavoastră atunci trebuie să munciți foarte susținut și să vă străduiți să îi înțelegeți punctul de vedere, căci el îl va înțelege cu mare greu pe al dumneavoastră sau poate să nu îl înțeleagă deloc.

SINTETIZATORUL

Oamenii îi consideră lipsiți de orice sensibilitate, pentru că se bucură de existența conflictului ca nimeni altul. Sunt sarcastici, provocatori, speculativi. Îi putem recunoaște după întrebarea: ce ar fi fost dacă.... De fapt pentru sintetizator contează jocul și schimbarea mai mult decât orice. Iar conflictul este privit de el ca o nouă provocare, căreia trebuie să îi facă față. Pot fi considerați niște nesuferiți, din cauza că își vor susține cauza chiar dacă este stupidă sau de nerealizat. Uneori se poate crede că le lipsește contactul cu lumea reală. Dar abordarea lor originală îi face foarte valoroși în afaceri. Au un simț al umorului foarte bun și sunt niște prieteni care nu te lasă la nevoie. Rareori însă sunt prudenți. Traiul alături de ei poate fi foarte dificil, dar

cu siguranță foarte interesant. Ei vă pot oferi întotdeauna o altă viziune asupra problemei, deși cazurile în care vă va crede că spuneți adevărul sunt aproape inexistente.

Spre exemplu, acesta va fi pacientul care vă va exaspera cu întrebări și contraziceri. Nu va fi niciodată de acord cu diagnosticul pe care îl dați sau tratamentul pe care îl recomandați. Dar o face nu pentru că nu are încredere în dumneavoastră ci pentru a vă observa reacțiile.

PRAGMATICUL

Este o persoană foarte practică, care știe să își rezolve problemele. Le plac ideile noi doar dacă sunt aplicabile. Nu le plac oamenii care întârzie să acționeze. Nevoia lor majoră este să aibă rezultate imediate. Ignoră teoriile și devin nerăbdători dacă nu obțin ceea ce doresc. Astfel pot deveni prea concilianți sau gata să facă compromisuri. Adevărul și falsitatea devin valori pentru ei doar raportate la experiențe. Este adevărat ceea ce este util în orice fel. Totodată este o persoană ușor influențabilă: dacă îi puneți la îndoială capacitățile intelectuale sau abilitățile practice va face orice ca să demonstreze că nu este așa. Sunt încântați când sunt lăudați, când sunt în centrul atenției. Sunt empatici, inovatori și foarte flexibili. Se entuziasmează foarte ușor. Vom recunoaște în generația tânără o tendință generală spre pragmatism.

De exemplu, un pacient pragmatic nu va avea răbdare să îi explicați mult timp care este sursa bolii sale, va aștepta doar să îi oferiți o modalitate de a se trata și va pleca. Dacă îl veți ține foarte mult timp la discuții sau va aștepta la ușă, așteptând să-l ajungă rîndul, va deveni iritat și va intra în conflict.

ANALISTUL

Tipul rațional, care se interesează de date statistice, algoritmi, teorii, metode este un analist cu siguranță. Pentru el lumea se împarte în lucruri importante, care merită toată atenția lui și neimportante, pe care le trece ușor cu vederea. Nu se simt în siguranță dacă nu știu ce se va întâmpla. Au nevoie de timp pentru a-și planifica activitățile. Le plac situațiile delicate, care necesită gândire. Se mândresc atunci când reușesc să rezolve o problemă și nu le place să li se spună că au greșit. Sunt etichetați drept singuratici, niște mașini de calcul. Dar sunt niște oameni de nădejde, care își fac prieteni foarte greu, însă o dată și pentru totdeauna.

Analistul este pacientul, care are nevoie de explicații logice. De obicei nu intră în conflict cu nimeni; este pașnic și chiar poate părea indiferent la realitatea exterioară. Dar nu aveți grijă, vă ascultă cu atenție, dacă aveți ceva important de spus.

Recomandări: după ce ați putut identifica tipul dumneavoastră de gândire, încercați să vă stabiliți atuurile și slăbiciunile. Trebuie menționat că acest chestionar nu este un ghid de urmat, nu este ceva care vă prezintă adevărul ultim, dar îl puteți utiliza ca o linie directoare, care v-ar ajuta să definiți unele situații din viață și să rezolvați conflictele care pot apărea. Nu este de ajuns însă să vă identificați pe dumneavoastră. Ar fi bine să învățați să îi identificați și pe interlocutorii dumneavoastră din primele fraze, pentru ca să puteți evita conflictul sau a nu intra în pseudoconflicte, care cer foarte multă energie irosită. Încercați să îi recunoașteți părțile puternice ale partenerului dumneavoastră și să îi înțelegeți părțile puternice, pentru ca să nu faceți presiuni asupra elementelor, care pot produce complexe.

De asemenea, învățați să vă recunoașteți realizările, fără a deveni un/o înfumurat/ă. Bucurați-vă de faptul că sunteți unic, o individualitate. Nu trebui să semnați cu nimeni. Fiți dumneavoastră înșivă! Recunoașteți că oricine are dreptul la viață și că diferențele sunt create pentru a înfrumuseța viața noastră.

3. Tipuri de conflicte

Vom vorbi foarte pe scurt despre tipologia conflictelor, din nevoia de a trece spre pasul cel mai important și anume la prezentarea strategiilor de rezolvare a lor. Credem cu certitudine că majoritatea dintre dumneavoastră așteaptă cu nerăbdare desfășurarea acestei teme.

Așadar conflictele se dezvoltă esențialmente pe patru nivele:

- a) conflicte intrapersonale,
- b) conflicte interpersonale,

- c) conflicte de grup
- d) conflicte de masă.

Vom discuta în acest curs doar primele două tipuri de conflicte, pentru a îndeplini obiectivele pe care ni le-am propus. Conflictele de grup și de masă nu sunt mai puțin importante, dar având abilitățile necesare să gestionăm conflictele interioare și cele interpersonale, putem să rezolvăm și conflictele intergrupale. Fiecare grup este în fond format dintr-o serie de indivizi.

Un conflict poate fi numit **intrapersonal** sau interior dacă este determinat exclusiv de factori interni, spre exemplu conștiința morală, complexe fiziologice, inconștientul, eul, etc. Ele sunt cele care ne interesează în mod deosebit, pentru că nu putem rezolva celelalte tipuri de conflicte fără ca să înțelegem ce se întâmplă cu noi înșine. Adesea spunem ceva la care nici măcar nu ne-am așteptat sau acționăm astfel încât rămânem consternați de propriile noastre reacții. De ce se întâmplă acest lucru? Care este cauza lui și cum putem prelua controlul asupra noastră?

Conflictele interioare pot fi la rândul lor de câteva tipuri: *conflicte de formare a personalității*; *conflicte de transformare a personalității și conflicte de agresiune a structurilor personalității*.

Conflictele de formare a personalității sunt rezultatul acțiunii complementare a diferitor factori asupra personalității: a organismului, a complexului psiho-emoțional, a stereotipurilor, etc. Omul, din toate timpurile, încearcă să se conștientizeze și înțeleagă pe sine însuși. Pe parcursul vieții sale diferiți factori acționează asupra lui, creînd conflicte interioare. Sper ex, supra-eul nostru impune restricții pe care partea biologică nu vrea să le înțeleagă. Există câteva perioade certe în viața omului în care i se formează personalitatea:

- a) 1-1,5 ani (formarea complexului fiziologic, fără o implicare a structurilor psihologice, de obicei la această perioadă nu există conflicte interioare);
- b) 1,5-3,5 ani (formarea conștiinței și a conștiinței de sine, fără o diferențiere clară a lor. Din această cauză pot apărea conflicte interioare, dar ele sunt atât de slabe încât nu pot fi observate);
- c) 3,5-12 ani (aspectul dominat este dezvoltarea gândirii și capacității de operare cu obiecte abstracte. Această perioadă este cea mai importantă în dezvoltarea personalității. Este timpul în care individul începe să își conștientizeze individualitatea. La acest nivel conflictele interioare sunt legate mai mult de dezvoltarea somatică decât de cea psihologică);
- d) 12-14 ani (o schimbare bruscă în formarea complexului psiho-emoțional din cauza dezvoltării sexuale. Disonanțele interioare sunt foarte puternice);
14-24ani (perioada *per se* de formare a personalității).

Conflictele ce pot apărea sunt:

- conflicte de negare a imaginii de sine precedente;
- conflicte generate de complexe de inferioritate, nonconcordanța modelului social cu cel individual;
- conflicte de nonconcordanță a imaginii de sine și a modului în care îl privesc ceilalți, conflicte legate de ambiție;
- conflicte legate de „voință slabă” și de tendințe autodestructive, generate de necorespunderea acțiunilor reale cu idealurile formate;
- conflicte de noncorespondență între imaginea despre lume și realitatea însăși.

La această perioadă conflictele sunt foarte acute și chiar periculoase pentru viața individului. Ele sunt iraționale, din cauza aceasta foarte greu de dirijat sau controlat și pot conduce chiar spre suicid. Adesea, necunoscând alte modalități de exteriorizare, indivizii devin foarte agresivi și caută situații cu risc înalt.

f) 24-35 ani (perioada în care are loc ierarhizarea valorilor și definitivarea structurilor după încheierea proceselor de formare a personalității. Individul se va încadra în medul socio-

profesional. Procesele interioare își schimbă dinamica și au loc la nivel de „cristalizare” a structurilor personalității. Conflictele interioare numai sunt atât de pregnante și practic se încheie aici pentru majoritatea indivizilor);

g) 35-42 ani (apar conflicte legate de scopuri nerealizate, de conștientizare a ireversibilității timpului, etc.).

Conflictele de transformare. Schimbarea este proprie naturii umane și putem spune că o definește chiar. Omul se poate reorienta pe parcursul vieții de câteva ori în baza a o serie de factori. Câteva aspecte determină conflictele de transformare a personalității: condițiile de transformare (este pregătit sau nu individul pentru o schimbare, schimbarea dominantei structurilor personalității, necesitatea și conștientizarea schimbării); vârsta la care are loc schimbarea și factorii externi, stimulii care facilitează schimbarea. Suntem tentați să acceptăm, o dată cu înaintarea în vârstă, tot mai greu schimbarea. Ne este comod, ne-am obișnuit să întreprindem anumite acțiuni, să gândim într-un anumit fel și credem că schimbarea aduce răul. Dar gândiți-vă de câte ori trăim nefericiți tocmai din cauza că ne este frică să schimbăm ceva în viața noastră.

Conflicte de agresiune a structurilor personalității: dacă stările conflictuale ale schimbării sunt legate de transformarea structurilor personalității în baza schimbării formelor de gândire, a psihicului sau a anumitor calități ale persoanei, conflictele de agresiune apar în primul rând pe fon de contradicție a personalității cu forțe exterioare; forțe care vor schimba personalitatea într-un sfârșit. Ele sunt generate de cerințele sociale și sunt direct legate de rezistența la schimbare.

Desigur că natura umană este foarte complexă și nu putem reduce conflictele interioare la cele expuse mai sus. În afară de cele trei tipuri de conflicte, mai putem accentua: *conflictele de imagine* (eidos)- avem anumite ideții despre realitate și oameni. În momentul în care aceste ideții sau așteptări nu sunt realizate apar conflictele interioare; *conflicte de stări induse* - sunt o serie de conflicte asemănătoare cu cele de mai sus. Unii dintre noi își doresc să fie veseli, dar structura personalității nu le permite acest lucru. Tocmai aici vor apărea conflictele interioare; *conflictele nostalgiei* - „imaginele trecutului” ne agasează atât de mult uneori încât nu putem merge mai departe. Totodată este nevoie să acționăm. Starea de „amplasare în trecut” și prezentul intră în luptă generând stări conflictuale; *conflicte de conținut, de sens* – în momentul în care nu putem găsi sens în acțiunile noastre, când ceea ce facem ni se pare zadarnic intervine o criză de sens, generatoare de conflicte; *conflicte morale* – acest important tip de conflicte este născut din necesitatea omului de a avea un sistem de evaluare interior, care să-i coordoneze acțiunile. Această structură susține permanent nivelul de conflictualitate al individului cu sine însuși. Dacă elementele structurale sunt în acord cu acțiunea, persoana nu va avea conflicte interioare și invers. Cu cât mai echilibrată este schema în raport cu fenomenele exterioare cu atât individul se simte mai bine.

Obstacolul cel mai important care trebuie depășit în gestionarea acestui tip de conflict este dialogul interior. Majoritatea timpului, chiar dacă nu vrem să recunoaștem, vorbim cu noi înșine. Comentăm tot timpul în sinele nostru: uneori ne face să ne simțim inferiori, alteori superiori, ne liniștește sau ne dezamăgește. Acest „Daimon Interior”(Socrate) ne poate face fericiți sau nu. Atunci când expediați spre exterior semne negative, iar oamenii răspund la ele, vocea interioară ne fortifică opiniile negative despre noi înșine. Totul este legat de fapt de imaginea de sine – de respectul pe care îl avem pentru propria persoană, de cât de mult ne iubim, în ultimă instanță. Isus Hristos spunea „Iubește-i pe ceilalți ca pe tine însuși”. Am putea adăuga „nici mai mult, nici mai puțin”. Meister Eckhart, filosof religios, teolog susținea același lucru. Dumnezeu există în fiecare dintre noi, spunea el. Și trebuie să iubim acea părțică de divinitate, care ne apropie de sacru. Dacă ne vom iubi pe noi înșine și ceilalți ne vor aprecia și iubi. Însă omul are tendința de a se arunca în extreme. Se întâmplă în majoritatea cazurilor că ne iubim prea mult, adică avem o imagine de sine distorsionată pozitiv sau negativ, în cazul în care ne iubim prea puțin. Astfel, vă puteți proiecta o imagine de sine extrem de încrezătoare sau puteți fi o persoană închisă, timorată, care are o imagine de sine foarte joasă. Ambele comportamente se adoptă în scopul autoprotecției. Unii dintre noi adoptă niște mecanisme de apărare, alții altele. Din această cauză

unii sunt înfumurați și au o încredere exagerată în sine, iar alții roșesc la prima ocazie și nu pot răspunde jignirilor din cauza timidității.

Să experimentăm puțin modalitatea în care fiecare dintre noi se percepe pe sine. Să ne imaginăm că stați la o coadă de câteva ore și cineva intră în fața dumneavoastră. Ce faceți în această situație?

- a) vă gândiți că este nepoliticos și o spuneți;
- b) credeți că întotdeauna oamenii procedează așa cu dumneavoastră;
- c) ridicați din umeri și hotărâți că este un fapt lipsit de importanță?

Dacă ați ales prima variantă este foarte probabil să fiți o persoană agresivă atunci când aveți nemulțumiri, dar starea dumneavoastră nu rezolvă situațiile de conflict, ci le agravează sau creează. Dacă alegeți a doua opțiune vă considerați o victimă. Aveți un respect de sine scăzut. Dacă alegeți al treilea item, sunteți un individ echilibrat, capabil să fie agresiv atunci când este necesar. Cu toate acestea, uneori e nevoie să alegeți prima variantă. Acțiunea întreprinsă depinde de metoda de analiză a situației, de capacitatea de a lua decizii corecte. Este foarte important să evitați autocompătămirea chiar dacă uneori ne oferă soluții de scurtă durată. Oamenii se comportă cu dumneavoastră în funcție de atitudinea pe care o aveți față de sine însuși. Unul dintre mesajele pe care le recomandă autorii în domeniu este: „Mă respect pe mine însumi, îmi place persoana care sunt. Sunt o ființă omenească plină de merite și sunt gata să te respect și pe tine, atâta vreme cât comportamentul tău îmi permite”. Adesea putem să ne amuzăm pe seama acestor cuvinte, dar pot și să ne ajute în diferite situații. Putem, cu ajutorul acestor fraze să scoatem la iveală partea bună din oameni. În momentul în care vom reuși să schimbăm atitudinea oamenilor față de noi, vom avea o satisfacție deosebită. Probabil ați trecut și dumneavoastră prin această situație. Încercați să vă amintiți sentimentele care vă încercau. Dacă îi tratați pe oameni ca și cum așteptați din partea lor să fie rezonabili și politicoși, probabilitatea că veți fi implicați în conflicte este mai mică. Uneori, pentru a „câștiga marea bătălie”, trebuie să învățăm să cedăm în „micile incidente”. Dar atenție: nu recunoașteți vina dacă nu sunteți vinovat pentru că vă va scădea respectul de sine, vă veți simți slab, inferior și laș. Esențialul este să aveți întotdeauna buna intenție de a gestiona corect un conflict.

Deci unul dintre elementele esențiale în rezolvarea oricărui conflict este Atitudinea: uneori puteți încuraja conflicte doar prin atitudinea pe care o aveți, fără ca să fiți conștienți de acest lucru. Există oameni, a căror atitudine imploră să le criticăm comportamentul. Adolescenții sunt unul dintre exemplele cele mai elocvente în acest sens. Dacă vi se întâmplă un asemenea caz, încercați să înțelegeți de unde vine tipul de atitudine defensivă sau agresivă. Amintiți-vă că în spatele unei persoane hiper – încrezute sau neîncrezătoare stă un individ care nu are destul respect de sine. Gândiți-vă la motivele care îl determină să acționeze astfel. Indivizii care au fost crescuți sub lozinca „Să nu te lași călcat în picioare de nimeni” se simt vulnerabili dacă nu adoptă a atitudine autoritară. Dacă nu sunteți siguri de dumneavoastră veți adopta o atitudine de genul „Eu am dreptate, ceilalți sunt niște idioți”.

Poate chiar dumneavoastră sunteți persoana căreia îi place să îi contrazică pe alții în legătură cu toate nimicurile. Opriți-vă și întrebați-vă dacă merită să vă pierdeți energia și nervii. Este chiar atât de important ce rochie a purtat Maria la ziua de naștere a bunicii, spre exemplu? Sau ce contează că marți v-ați întâlnit de dimineață cu Olga și nu la ora 12? Totuși, exact genul acesta de contradicții duc la dispute cu tonul ridicat sau la declanșarea unui conflict serios.

Atitudinile noastre sunt modelate de o mulțime de lucruri: ele depind de personalitatea noastră, de experiențele pe care le-am trăit, de concepția noastră despre lume, de mediu sau de cultura din care facem parte. Dacă ați avut experiențe negative legate de bărbați înclinați să credeți, că toți bărbații sunt niște nesimțiți, egoiști și insensibili. Astfel atunci când cineva dintre colegii dumneavoastră sau prietenii vă amintește despre acele experiențe, veți afișa o atitudine care va spune clar ce aveți în gând. Puteți să mă întrebați: cum să îmi schimb atitudinea dacă asta este ceea ce simt și nu mă pot schimba oricât de mult mi-ași dori? Răspunsul meu este unul singur: trebuie să fim conștienți de fiecare pas pe care îl facem și atunci ne va fi mult mai simplu să dirijăm atitudinile pe care le avem.

Un al doilea element important care conduce spre conflict este Furia. Când cineva apropiat este furios cel mai simplu este să îl întrebați foarte calm (dar aveți grijă ca gestul dumneavoastră să nu fie interpretat drept ironic sau sarcastic) de ce este atât de furios. Adeseori furia provine din neîncrederea în sine. Dacă sunteți dumneavoastră cel furios, respirați adânc timp de un minut și întrebați-vă apoi de ce este o problemă atât de importantă? Este cumva amenințată imaginea dumneavoastră?

Unii indivizi devin foarte furioși atunci când nu au încrederea că evenimentul se va desfășura așa cum își doresc sau că sunt neputincioși. Există indivizi ale căror funcții nu permit furiei să existe. Imaginați-vă un chirurg furios, atunci când viața unui om este în mâinile sale. Majoritatea dintre dumneavoastră sunt viitori medici. Gândiți-vă dacă furia este afectul necesar în profesia pe care o aveți. Se poate întâmpla ca această atitudine de „eu am dreptate” să fie adusă și acasă după serviciu. Atunci când descoperiți că sunteți acel care aduce acasă tensiunile de la serviciu, identificați-vă problema și fiți conștienți că în afara serviciului aveți tot dreptul să greșiți, ca de altfel, toți oamenii.

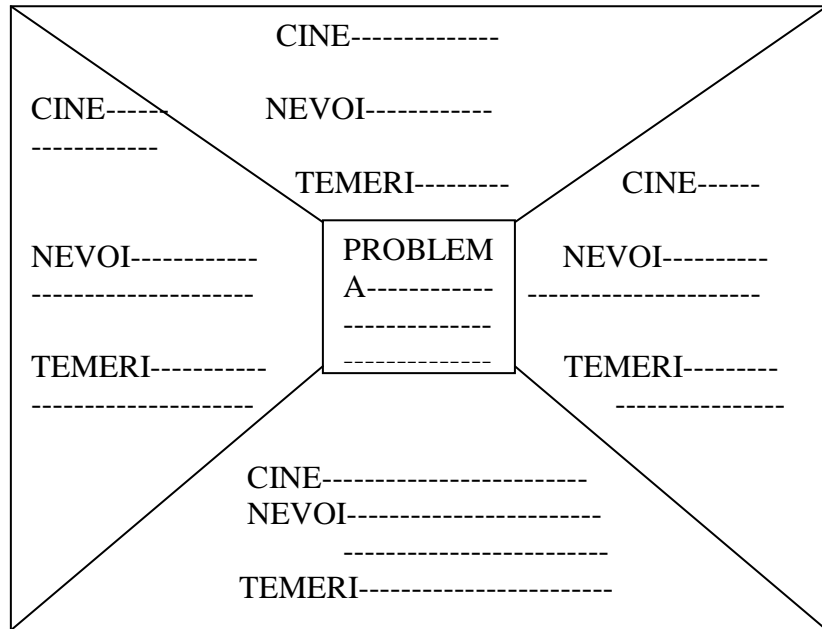
Stresul poate cauza boli somatice. Persoanele care se simt mereu cu „nervii în pioaneze” trebuie să se întrebe ce se întâmplă cu ele. Dacă sunteți permanent stresat există riscul că veți răbufni într-un moment neadecvat și conflictul poate să se desfășoare în detrimentul dumneavoastră. Cea mai bună modalitate de a scăpa de stres sau sentimente negative este să efectuați un exercițiu de relaxare.¹⁸

Ați putea să îmi spuneți că nu orice sentiment de furie este autodistructiv. Există cazuri în care furia ne poate motiva să întreprindem acțiuni pozitive. Aceasta se întâmplă atunci când ne dăm seama că cel cu care am intrat în conflict a comis o nedreptate. Totuși, cel mai bine este să înțelegem că furia ne poate conduce la acțiuni violente, pe care le putem regreta mai târziu.

Nedreptatea. Sunt o mulțime de cazuri în care ne-a fost aplicat un tratament incorect. Cum vă simțeți în acele momente? Furios? Neajutorat? Dezamăgit? Înșelat? Mulți dintre noi, atunci când sunt acuzați pe nedrept sunt de-a dreptul furioși. La fel de multe sunt situațiile în care nu putem face nimic ca să dovedim contrariul. În acest caz, nu are nici un rost să vă irosiți nervii în zadar.

Este destul de dificil să ne studiem reacțiile, să fim permanent conștienți de ceea ce ni se întâmplă. Dar putem să devenim niște învingători numai dacă vom ști să evităm situațiile de conflict, iar dacă un conflict a apărut să știm cum să îi facem față. Un ajutor pentru a fi cât mai obiectivi într-o situație dificilă poate fi întocmirea unei hărți a conflictului. Ea poate oferi o imagine clară și relevă modul în care faptele interacționează cu ideile tale despre rezolvarea conflictului. Mai întâi de toate determinați care este problema. Nu analizați natura ei, ci gândiți-vă la general. Dacă, spre exemplu, cineva dintre colegii dumneavoastră v-a jignit, scrieți pur și simplu, „comunicare”. Dacă apar probleme de genul „cine spală vasele”, scrieți „spălatul vaselor”. Apoi stabiliți cine este implicat în conflict. Cine sunt persoanele principale, înscrieți-l pe listă. Pentru fiecare parte majoră implicată, listați nevoile și temerile. Propuneți soluții pentru fiecare nevoie sau temere. Este esențial să identificați corect nevoile pentru ca să nu intrați într-o situație de pseudocertitudine. O hartă poate arăta astfel:

¹⁸ Începeți prin a vă încorda degetele de la picioare, apoi lăsați-le să se destindă. Procedați la fel cu mușchii gambelor, ai coapselor. Îndoțiți-vă umerii, după care lăsați-i să se destindă. Strângeți palmele în pumni, țineți pumnii încleștați timp de câteva secunde, apoi relaxați-le. După aceea, respirați profund de câteva ori; inspirați, expirați. Încercați să conștientizați ceea ce simțiți. Relaxați-vă. În cele din urmă, îngăduiți unei expresii de calm să vi se răspîndească pe toată fața. Imaginați-vă că ați sosit acasă. Deschideți ușa, intrați și faceți un lucru care vă place: citiți ziarul, vă faceți o cafea, îmbrățișați pe cineva, etc. (apud. Grant, W., Rezolvarea conflictelor)



apud: H. Cornelius, S.Faire, *Știința rezolvării conflictelor*, ed. Știință și tehnică, Buc., 1996

După ce ați întocmit harta, fiți generator de idei pentru satisfacerea nevoilor dumneavoastră și a partenerilor dumneavoastră, vedeți care sunt variantele optime, anticipați consecințele. Numai după aceea puteți alege soluțiile necesare și într-un sfârșit să le aplicați în practică.

În cadrul conflictului se ajunge cu necesitate la faza de negociere. Vom vorbi mai puțin despre această etapă, reducând expunerea prin furnizarea unei scheme directe (pagina următoare). Nu întotdeauna în cadrul negocierii avem de-a face cu oameni educați sau calmi. Conflictul se poate transforma ușor într-o ceartă, în care nimeni nu mai ascultă pe nimeni. În primul rând este necesar să ascultăm punctul de vedere al celuilalt. Este vorba nu despre a auzi ce spune partenerul dumneavoastră ci de a asculta activ. Despre ascultarea activă am mai vorbit în acest curs. Este foarte clar că fiecare dintre noi își dorește să iasă învingător dintr-o situație neplăcută. Trebuie însă să fim conștienți că un final de tipul victorie/victorie¹⁹ va aduce bucurii ambilor interlocutori și veți putea după aceea continua relația. Puneți întrebări pentru a ține situația sub control, dar nu exagerați și aveți grijă să nu deveniți ironici sau duri. Aveți grijă tot timpul la feedback. Dacă ceva nu merge, încercați alte căi. Nu insistați.

Conflicturile interpersonale. Fericirea umană depinde de viața privată. Majoritatea dintre noi își doresc să aibă pe cineva alături. Cineva pe care te poți baza și cu care nu vei intra în conflicte. Situație ideală. În realitate, chiar dacă doi oameni se iubesc foarte mult, ei sunt două personalități diferite, au temeri și așteptări diferite.

Începutul unei relații este adeseori foarte frumos. Însă cu timpul apar conflictele. Comunicarea eșuează majoritar deoarece unul dintre parteneri, încercând să-și comunice sentimentele care i-au fost jignite, nu reușește decât să creeze conflicte. Atunci când unul dintre

¹⁹ Victorie/victorie este o strategie în care ambii parteneri au de câștigat în urma rezolvării conflictului. În loc de „întotdeauna există un învingător și un învins”, conform strategiei recomandate vedem ce avem de câștigat amândoi. În loc de „tu ori eu” se va utiliza „tu ȘI eu”. Pași: aflați de ce le trebuie persoanelor ceea ce cer; depistați punctele de complementaritate a diferențelor; schițați noi posibilități; cooperați. Căutați soluții creative și ingenioase. Fiți duri cu problema și nu cu oamenii. Exemplu: aveți o portocală. Si dumneavoastră și partenerul o vreți. Conform acestei strategii nu o veți împărți egal, în două, ci în funcție de necesități. Conflictul trebuie rezolvat reciproc avantajos și nu jumătate la jumătate. Veți lua acele părți de portocală de care aveți nevoie.

parteneri se simte ignorat, conflictul este inevitabil. Învățînd să vă exprimați, să ascultați și să găsiți soluții împreună. Este important să nu evităm situațiile de conflict, ci să abordăm direct nemulțumirile.

Succesul relațiilor din viață depinde de felul în care vă evaluați pe dumneavoastră și pe partenerul pe care îl aveți și de felul în care vă exprimați. Nu contează modalitatea în care este gătită mâncarea, contează felul în care veți discuta problema! Spuneți-i partenerului care sunt nemulțumirile dvs, ce așteptați de la el/ea și care sunt temerile pe care le aveți. Veți vedea că lucrurile se schimbă într-o direcție mai bună. Pentru aceasta, încercați să vă înțelegeți propriile reacții. Puteți utiliza următorul algoritm: de ce m-am supărat? I-am apreciat corect comportamentul? Ce voi câștiga dacă voi începe o ceartă? Dacă voi câștiga acum, în ce fel mă avantajează aceasta și cum va evolua relația noastră?

Inițial, încercați să ascultați activ. Atunci când partenerul dumneavoastră este nemulțumit de ceva, spre exemplu „Am impresia că activitățile pe care le faci reprezintă o pierdere de vreme”, poate vrea să spună că își dorește să fiți mai mult timp alături și nu găsește, din diferite motive, o altă modalitate prin care să o facă. Fiind ascultător activ, aveți șansa să reduceți o mulțime de stresuri și conflicte.

Adesea conflictele apar din cauza modalității diferite în care gândesc femeile și bărbații. Pentru femei contează tot ceea ce semnifică ceva, femeile caută sens în tot ceea ce fac, bărbații au la baza gândirii raționalitatea operațională. Pentru ei contează adevărul. Pentru unii contează jocul, pentru alții rezultatul. Unii își doresc să vorbească și să fie ascultați, alții să frunzărească un ziar sau să rezolve situații de problemă. Astfel, bărbații consideră că femeile vorbesc mult, sunt cicălitoare și plîngăcioase, iar femeile consideră că bărbații sunt insensibili, reci și prost educați. Atunci când sunt nervoși, bărbații au nevoie de singurătate, femeile de companie. Mulți bărbați nu pot înțelege modalitatea în care gândesc femeile, anunțînd-o ca fiind ilogică. Astfel, pe parcursul unei dispute, bărbații în anumite situații, au obiceiul să ridice din umeri și să refuze orice discuție. Femeile sunt mult mai emoționale, de aceea atunci când devine nervoasă, trebuie să își elibereze sentimentele. Ele pot spune foarte multe lucruri, dar aceasta nu înseamnă că le și cred.

De foarte multe ori, cele două sexe nu se pot înțelege și din cauza că modalitatea în care construiesc frazele este diferită (vorbire directă sau indirectă). Cu bărbații, care sunt obișnuiți să găsească ieșiri din situații de criză, cel mai bine este să folosiți vorbirea directă. Spre exemplu dacă le spuneți „Trebuie cumpărată pâine” nu va percepe că vă adresați lui. Ar fi recomandabil să îi spuneți foarte clar ce doriți: „Te rog să cumperi pâine”. Sau dacă îi spuneți partenerului dumneavoastră „Nu m-am supărat”, dar pe față se citește supărarea, nu vă așteptați că va înțelege că sunteți de fapt supărată. Trebuie să îi spuneți că sunteți și de ce v-a deranjat un comportament sau un cuvînt. Cu femeile însă, este recomandabilă vorbirea indirectă, de genul „Nu te supăra, vrei să îmi prepari o gustare?” În aceste cazuri vă va îndeplini cu plăcere rugămintele și nu se va putea supăra pe dumneavoastră.

În sfârșit vom spune câteva cuvinte despre șantajul emoțional. Acesta este un instrument la care recurg mulți atunci când comunicarea directă eșuează. Dar el nu poate funcționa pe termen lung. Celălalt va accepta doar pentru un timp situația, apoi se va răzbuna. Șantajul poate fi declanșat la nivel subconștient: spre exemplu, bărbații cărora le este frică de căsătorie, înainte de nuntă pot avea un accident fatal sau să se îmbolnăvească foarte grav pentru o vreme îndelungată. Uneori oamenii nu conștientizează că au un comportament manipulativ. Oricum nimeni dintre noi, la nivel conștient sau inconștient nu vrea să fie manipulat.

4. DISFUNCȚII ȘI PERTURBAȚII DE MESAJ

În situațiile deosebite de criză și conflict, o comunicare eficientă și eficientă este în bună măsură dependentă de precizia și acuratețea mesajului. Mesajul emis trebuie să fie cât mai apropiat de cel intenționat de sursa, iar ceea ce recepționează destinatarul trebuie să fie de asemenea, cât mai aproape de intenția sursei.

Este un deziderat care depinde în buna masura de mecanica comunicării: codificarea și decodificarea mesajelor, zgomotul, filtrele și barierele (perturbațiile) din comunicare, mediul, canalele și limbajele folosite.

Deci, mesajele în sine, izolate de sursa lor, nu sunt complete, semnificatia mesajului se afla în emitentul acestuia, în tot ce putem sau nu putem observa din comunicarea lui, având mereu în atenție elementele ce țin de mecanica comunicării.

În plus, în situațiile deosebite la care ne referim, pentru mesaj mai sunt importante:

- sensibilitatea receptorului față de mesaj;
- latura sentimentală, ce trebuie acoperită printr-o comunicare precisă cât și suportivă;
- interesul deosebit al publicului, ceea ce ne impune să trecem direct în ideea de baza;
- situațiile controversate, care ne obligă să lăsăm loc de compromis;
- autoritatea și credibilitatea emițătorului.

5. VARIABILE STRATEGICE PRIVIND MEDIUL ȘI CANALELE DE COMUNICARE

Implicațiile mediului și canalelor de comunicare în ceea ce privește strategia comunicatională, în situațiile de criză și conflict, ne trimit la cerințele rezultate în urma analizei condițiilor legate de sursa, receptor - mesaj.

Caracteristicile canalelor de comunicare aparținând celor două medii de comunicare, scris și oral, pot fi analizate și în această situație specifică, funcție de o multitudine de criterii: timp, cost, precizie, loc, detaliu, relație, nevoia de înscris etc.

Opinăm că pentru situația de conflict primează factorii:

- timp; suntem în luptă, "contra-cronometru" de păstrare a imaginii sau, după caz, de rastrunare de imagine; suntem obligați de a da primii lovitură decisivă într-un război informațional; se impune cu acuitate comunicarea orală, interpersonală (față în față sau mediata electronic) în primul rând cu ziarii stii;
- precizie: factor cu rol important, mai ales în ceea ce privește combaterea zvonurilor; se poate reflecta în primul rând în comunicatul de presă, dar cu multă atenție și în relațiile de comunicare interpersonală; mesajul prezentat unui grup poate totuși să piardă din precizie datorită diferitelor tipuri de filtre (perceptoare somatice etc.), a neatenției, a decuplării de la postul de ascultare; evident, informațiile transmise pot diferi și mai mult dacă vom comunica, față în față, pe rând, cu mai multe persoane;
- loc; poate fi cel al producerii crizei, accidentului sau sediului organizației;
- relație: comunicarea față în față, prin oportunitatea ei, poate iniția și dezvolta relații de comunicare pozitive;

În concluzie, comunicarea orală și comunicarea interpersonală (față în față sau mediata electronic) sunt primordiale în condiții de criză sau conflict deoarece:

- timpul la dispoziție este scurt;
- informația este scurtă;
- se impune combaterea zvonurilor și realizarea unei relații apropiate;
- este nevoie ca anumite persoane sau grupuri de oameni să cunoască informația și să o propage mai departe;
- asigură prezența în direct a unor lideri cu autoritatea lor;
- este nevoie de feedback imediat și apropiat;
- uneori, se impun dezbateri, negocieri etc.

Comunicarea în situații de conflict este cu atât mai eficace cu cât posibilitățile asigurate de canale sunt mai mari; astfel, legislația desfașurată în războiul din Golf a suportat 700.000 de convorbiri telefonice și 152.000 de mesaje pe zi, folosind 30.000 de frecvențe radio.

Desigur că, în situații de conflict armat, foarte importantă este protecția acestor canale.

Tot în războiul din Golf, pentru forțele aliate, unul din imperative a fost: "distruge instalațiile de comandă ale inamicului. Rețeaua-i comunicațiile pentru a împiedica informația să urce sau să coboare pe lanțul de comandă".1[1]

Tema conflictelor este foarte vastă. Din păcate nu avem posibilitatea să o desfășurăm la maximum. Cred că nici măcar o carte nu ar fi de ajuns.

Vom oferi, la sfârșit, încă un set de sfaturi pentru o rezolvare eficientă a situațiilor de conflict:

- 1) Folosiți strategia victorie/victorie. Fiecare poate câștiga;
- 2) Transformați problemele în posibilități constructive;
- 3) Fiți empatici. Utilizați tehnicile de comunicare eficientă și cunoștințele pe care le aveți. Ascultați activ. Oamenii vorbesc numai dacă știți să ascultați.
- 4) Fiți asertivi. Atacați problema și nu oamenii. Vorbiți. Oamenii vă vor asculta dacă veți dori să vorbiți.
- 5) Nu vă străduiți să câștigați cu orice preț. Puterea cooperantă este soluția;
- 6) Controlați-vă emoțiile și învățați să descoperiți propriile mecanisme de apărare;
- 7) Recunoașteți propriile probleme;
- 8) Aveți încredere în dumneavoastră și în partener; Fiți deschis noilor posibilități!

Tema 6. Comunicare de masă

1. Conceptul de comunicare de masă
2. Mijloace de comunicare de masă
3. Canalul de transmitere. Publicul. Conținutul
4. Rolul și funcțiile mass-media în societate

Caracteristici ale comunicării de masă

1. Emițătorul este un profesionist al comunicării, un jurnalist o „persoană instituționalizată” sau o organizație de comunicare, un post de radio, un canal de televiziune, un ziar (grupuri sociale specializate - antreprenorii de presă și personalul lor). Aceasta este de fapt și prima dintre caracteristicile comunicării de masă: *emițătorul, o „persoană instituționalizată”, care reprezintă, de obicei, un grup de persoane, este un mare producător de mesaje.*
2. Prin comparație, în toate celelalte modalități de comunicare (*directă, indirectă, multiplă*) emițătorul de mesaje este unul singur. Diferența dintre modurile de comunicare este dată, în același timp, de mijloacele prin care se face comunicarea, ca și de numărul receptorilor de mesaje.
3. *Destinatarii comunicării formează grupuri largi, colectivități umane, fapt care constituie socializarea audienței (a receptării).* Se poate spune, cu alte cuvinte, că „presa de masă reprezintă conversația tuturor cu toți și a fiecăruia cu celălalt”, așa cum afirmă cercetătorul francez Bernard Voyenne (*La presse dans la société contemporaine*). Este vorba, în acest caz, de a doua trăsătură distinctivă a comunicării de masă.
4. O altă caracteristică a conceptului analizat vizează *caracterul unidirecțional și mediat* al comunicării. Emițătorii și receptorii de mesaje sunt separați spațial și temporal, iar informațiile se transmit prin intermediul unei tehnologii moderne, specifice „erei electronice”.

5. În fine, o nouă trăsătură a comunicării de masă este dată de faptul că *reacția grupului receptor de mesaje față de grupul emițător (feedback-ul) este lentă, chiar de indiferență*. Când ea se produce, receptorii devin, la rândul lor, purtători ai unor noi mesaje.

Pe marginea acestui subiect Bernard Voyenne vorbește de trei caracteristici ale comunicării sociale prin intermediul presei, care o diferențiază de toate celelalte forme ale comunicării:

- *caracterul instantaneu* (sau cvasiinstantaneu), deoarece informează despre un eveniment aproape în același timp cu desfășurarea lui sau cu un decalaj foarte mic;
- *permanența*, pentru că nu cunoaște nici o întrerupere și jalonează istoria în continuitatea ei;
- *caracterul universal*, pentru că este prezentă peste tot și în orice moment.

Un alt cercetător, Rogers Clause (Breves considerations sur la terminologie et la methodologie de la communication) definește presa drept un tip de comunicare socială și consideră că aceasta îndeplinește următoarele condiții:

- *periodicitatea pregnantă* (aparitie cotidiană);
- *consum imediat*, fără întârziere. Mesajul jurnalistic este extrem de perisabil în timp. De aceea el trebuie consumat imediat, altfel își pierde orice savoare;
- *eterogenitatea conținuturilor* efemere și varietatea incoerentă a funcțiilor. Ziarul este un conglomerat de știri; satisface gusturile cele mai diverse;
- *grija pentru actualitate*, dominantă și copleșitoare. Totul pornește de la actualitatea imediată și se reduce la ea. Cotidianul, prin faptele, opiniile, evenimentele, întâmplările și incidentele sale, „invadează” totul, cuprinde totul, se impune pretutindeni;
- *producție* - difuzare cu mare densitate pentru o mare și enormă conglomeratie de persoane: colectivitate în omogenitate, masă în eterogenitate.

Definiții ale comunicării de masă

Cercetătorul american H. D. Lasswell, în lucrarea sa *Structura și funcția comunicării în societate*, a determinat direcțiile majore ale cercetării comunicării de masă, pornind de la ideea că în orice acțiune de comunicare trebuie să avem în vedere cele cinci întrebări fundamentale: *cine spune? ce spune? prin ce canal? cui? cu ce efect?*

În viziunea lui Lasswell, modelul comunicării de masă se poate rezuma la formula cineva spune ceva cuiva.

J. Lazar apreciază astfel: „Comunicarea de masă este un proces social organizat. Cei care lucrează pentru media, fie că este vorba de ziar sau de un canal TV, fac parte dintr-o mare întreprindere care este reglementată și organizată ca orice altă întreprindere din societate. Imaginea ziaristului independent, izolat în fața mașinii sale de scris, este la ora actuală depășită. Fiecare jurnalist, fie că lucrează pentru un cotidian, pentru radio sau TV, aparține unui ansamblu de salariați din întreprinderea respectivă și execută o muncă bine definită în sensul unei echipe”.

Spre deosebire de Lasswell, Marshall McLuhan reduce paradigma comunicării de masă la doi termeni: *ce se spune?* (mesaj + mijloc de comunicare) și *cine?* (producător + receptor). În acest sens el afirmă: „Societățile se deosebesc între ele mai mult prin natura mijloacelor prin care comunică decât prin conținutul comunicării”.

În procesul comunicării sociale se pot instala două mari tipuri de relații:

- Relații directe – comunicarea se realizează între două sau mai multe persoane, aflate în poziți de proximitate; ele interacționează și se influențează una pe alta în cadrul acestui proces – comunicare interpersonală.

- Relații indirecte – comunicarea dintre persoane este mijlocită de un instrument care

permite transferul mesajului de la emițător la receptor – comunicare mediată.

Comunicarea mediată poate fi:

- mediată tehnologic – e-mail, telefon, discursuri publice amplificate prin instalații de sonorizare, concerte, spectacole;
- comunicare de masă – între emițător și receptor se interpun utilaje complexe, și, mai ales instituții sofisticate

Mijloacele de comunicare în masă

Presă – cel mai vechi mijloc de comunicare în masă, dispune de toate posibilitățile tehnice, economice, sociale, culturale pentru apariția unor ziare de mare tiraj și la prețuri accesibile unui public de masă;

Agențiile de știri – instituții specializate în comunicarea de masă:

1835 – Havas (Paris)

1848 – Associated Press (America)

1849 – Wolf (Berlin)

1851 – Reuters (Anglia)

Secolul al XX-lea - specializarea și diversificarea presei:

- presă politică
- presă a elitelor interlectuale
- presă sportivă, economică, pentru copii și adolescenți, pentru femei, științifică etc.

Alvin Toffler distinge trei valuri, adică trei moduri diferite de comunicare:

I – transmiterea informațiilor din gură în gură;

al II-lea – apariția oficiului poștal, telegrafului, telefonului, ziarelor, revistelor, filmelor, radioului și televiziunii – capabile să transmită același mesaj simultan către milioane de receptori;

al III-lea – specializarea produselor imagistice și transmiterea de imagini, idei și simboluri diferite unor segmente de populație, categorii de vârste și profesioni, grupări etnice.

Apariția calculatorului – permite ca informațiile să poată fi prelucrate în diferite moduri cu o maximă rapiditate.

Mediul de comunicare devine unul specializat, destinat doar cunoscătorilor, fapt care provoacă anumite inegalități în procesul de comunicare.

Se impune și tendința de mondializare a contextului comunicării, ceea ce înseamnă integrarea comunicării într-o industrie a comunicării, care conduce la asigurarea accesibilității ei.

Canalul de transmitere

Mesajele create în comunicarea în masă sunt distribuite publicului cu ajutorul unui ansamblu de tehnologii. Suma mijloacelor tehnice de transmitere, a modalităților de expresie utilizate în transmitere și a instituțiilor aferente constituie „mediile”. Există trei tipuri de medii:

- Mediile autonome – suportul de transmitere poartă în el mesajul – cărți, reviste, ziare, afișe, televiziune, radio, casetofon;

- Mediile de difuzare – suportul are misiunea de a transmite un mesaj – releele, cablul, satelitul;

- Mediile de comunicare – suportul permite realizarea dialogului la distanță – telefonul, e-mailul.

Mediile pot să asigure permanența sau non-permanența mesajelor și de aici deosebirile fundamentale între presa scrisă și audiovizuală.

Canalul de transmitere influențează elaborarea mesajului prin „traducerea” lui din forma inițială într-o alta, marcată de caracteristicile tehnice ale mediilor – cuvântul vorbit devine undă electromagnetică sau succesiune de semne tipografice, imaginea reală devine undă și proiecție sau sumă de puncte albe și negre. Aceste influențe pot modifica structura inițială a mesajului,

imprimându-i o seamă de trăsături independente de intențiile comunicatorilor și de aceea trebuie adecvată structura mesajului la caracteristicile canalului.

Publicul – cuprinde milioane de oameni care nu se cunosc între ei, nu trăiesc în același spațiu și nu împărtășesc o limbă comună sau cultură sau religie. Singurul lucru care îi leagă este consumul unor mesaje mass-media identice și trăirea unor stări, în general, asemănătoare.

Comunicare de masă este afectată de două forme de noncomunicare:

Receptorii nu pot comunica direct cu emițătorii. Cititorul unei publicații nu are cum să influențeze scrierea unui articol și nici nu poate da o replică imediată autorului său dacă este vizat nemijlocit; în aceeași situație se află și ascultătorul unei emisiuni radio sau cel ce privește un program TV, chiar dacă în ultima perioadă se extind emisiunile interactive. Cum poate totuși omul din public să-și manifeste dorința de participare la dialog și să încerce să-și impună propriul punct de vedere? El are la dispoziție două modalități de acțiune, diametral opuse: *prin selecție*, oprind comunicarea și inaugurând un nou canal de comunicare cu alt emițător, ori prin chemarea la *dialog*, caz în care el alege drumul anevoios al apelului la comunicare și transmite scrisori sau dă telefon în redacții. În prezent, majoritatea instituțiilor mass media încurajează aceste forme de comunicare și oferă periodic un spațiu aparte pentru publicarea opiniilor primite de la audiență; mai mult decât atât, în domeniul audiovizualului, avantajele tehnologiei permit deschiderea unor „ferestre” de comunicare în cadrul unor emisiuni de dialog cu publicul, fie apropiat, adus în studio, fie îndepărtat, dar accesibil prin intermediul telefonului. Cu toate acestea, reprezentantul publicului nu poate decât să observe că această comunicare este lentă, greoaie, indirectă și cu efect improbabil: scrisorile apar după articolul respectiv și oricum nu au puterea și prestigiul mesajului jurnalistic. Vocile participanților la talk-show sunt slabe (în raport cu cea a vedetei) și sunt filtrate de regiile tehnice. În plus, accesul omului obișnuit la presă sau, cu alte cuvinte, transformarea sa din receptor în emițător suportă efectul disproporției dintre numărul imens al celor care ar vrea să spună ceva și căile limitate de acces oferite de canalele comunicării de masă.

Totodată mai poate fi întâlnit și fenomenul în care jurnaliștii și cercetătorii constată că persoanele cu care intră în contact nu sunt reprezentative pentru publicul lor, fiind, de fapt, persoane care au timp să comunice cu instituțiile mass media. Din acest motiv, lipsa interacțiunii comunicaționale afectează statutul și activitatea emițătorilor care cu greu pot avea o imagine clară asupra atitudinilor publicului, asupra impactului pe care îl au mesajele lor și asupra așteptărilor, dorințelor sau nemulțumirilor declanșate de un mesaj sau altul.

Consumatorii mesajelor mass media nu pot să dialogheze nici măcar între ei; la nivelul unor audiențe ce se măsoară de la zeci de mii de oameni în sus, este evident că aceștia nu au cum să interacționeze. Desigur însă că la nivelul microgrupurilor (familie, vecini, prieteni), în cazul unui consum comunitar de mesaje mass media, există forme de dialog prin care conținuturile receptate sunt comentate, înțelese și redimensionate.

Conținutul

Cea mai importantă caracteristică a conținuturilor vehiculate în comunicarea de masă provine din faptul că ele sunt oferite spre consum: „Un produs mass media este o marfă sau un serviciu, vândut unor consumatori potențiali, în concurență cu alte produse mass media” (Denis McQuail, *Comunicarea*). Deoarece scopul principal este de a atrage un număr cât mai mare de consumatori, comunicarea de masă oferă o mare varietate de conținuturi, atractive și accesibile, mereu înnoite și permanent promovate prin diferite campanii de publicitate.

La modul general, oferta mass media cuprinde următoarele tipuri de mesaje:

- *informații* - acestea pot fi atât sub forma datelor brute, neprelucrate (rezultate sportive, cotații bursiere, buletin meteo etc), cât și sub forma datelor prelucrate (știrile și jurnalele de

actualități, reportajele, anchetele ș.a.). Nu de puține ori informațiile sunt impregnate cu elemente de divertisment, așa cum se întâmplă la un talk-show sau chiar în ambalajul spectaculos al prezentării din unele jurnale de actualități;

- *divertisment* - în prezent mass media este cea mai mare furnizoare de divertisment, atât prin programele TV, cât și prin conținutul distribuit prin radio sau presa scrisă;

- *idei și opinii* - prin contactul cu presa, oamenii pot afla care sunt părerile unor semeni de-ai lor, fie ei specialiști în diferite domenii, editorialiști cu experiență sau reprezentanți ai publicului. În acest sens, cititorii și ascultătorii manifestă o atracție constantă pentru editoriale și comentarii, pentru emisiunile de dezbateri, pentru interviuri și emisiuni ori pagini tematice.

Tema 7. Comunicare și conducere

1. Scopul, obiectivele și rolurile comunicării manageriale
2. Funcțiile comunicării manageriale
3. Relația cultura managerială – cultura organizațională în activitatea de conducere
4. Formele comunicării manageriale
5. Comunicarea șef – subordonat

1. Scopul, obiectivele și rolurile comunicării manageriale

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa.

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenarea, organizare, coordonare, control, evaluare.

Scopul

Una din componentele importante ale activității de conducere o reprezintă schimbul de informații și mesaje realizat între șeful organizației și subalterni, precum și între aceștia din urmă.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente sunt generate de scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor precum și de contextul culturii organizaționale. De asemenea, comunicarea managerială din orice fel de organizație se supune unor anumite norme de etică specifice care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizațională și evident în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace, atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite. Pentru aceasta în procesul de comunicare managerială din orice organizație trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- nevoia de a ști - cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;
- nevoia de a înțelege - nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;
- nevoia de a se exprima - de a putea aduce opinia sa la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizație trebuie corelată concomitent cu respectarea unor condiții ca:

- formularea concisa și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- fluenta și reversabilitatea comunicațiilor;
- descentralizarea luării deciziilor;
- flexibilitatea sistemului de comunicații care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou creată.

Un procent foarte mare din ponderea activităților pe care le desfășoară, un manager în cadrul unei organizații îl reprezintă activitățile de comunicare. Acest procent variază în funcție de pozițiile ierarhice la care se desfășoară activitățile, astfel cu cât un individ se află mai sus în ierarhie, cu atât mai mare va fi ponderea comunicării în activitatea pe care o desfășoară prin rolurile pe care le îndeplinește. După Mintzberg există mai multe categorii de roluri pe care le pot îndeplini indivizii aflați în funcție de conducere: *roluri interpersonale, informaționale sau decizionale*.

Rolurile interpersonale se referă la capacitatea managerilor de a reprezenta un anume departament, compartiment sau o anume direcție în fața celorlalți angajați, de a motiva și influența angajații, de a crea și a menține legăturile atât în interiorul, cât și în exteriorul unei organizații.

Rolurile informaționale se referă la capacitatea managerilor de a colecta, a monitoriza, a prelucra, a sintetiza și a transmite informații în interiorul, cât și în exteriorul organizației, precum și între aceasta și alte organizații (sunt realizate, de regulă, de compartimentul relații publice din cadrul organizațiilor).

Rolurile decizionale au în vedere calitatea de întreprinzător, capacitatea de rezolvare a disfuncționalităților, responsabilitatea de a aloca resurse și capacitatea de a negocia, ce se realizează prin inițierea de activități, de strategii și tactici care să conducă la schimbare (sunt realizate de toți angajații din funcții de conducere la diferite nivele ierarhice de la șeful de departament, compartiment, direcție și până la managementul de vârf).

În concluzie, comunicarea ocupă un loc central la nivelul procesului de management, cunoscând o evoluție spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă către o comunicare relațională, democratică.

2. Funcțiile comunicării manageriale

Comunicarea managerială trebuie să aibă în vedere realizarea unor obiective manageriale cu caracter permanent, altele decât cele impuse de politica fiecărei organizații.

Aceste obiective trebuie să fie corelate cu funcțiile managementului, funcții ce se desfășoară într-o formă specifică la nivelul fiecărei organizații. Este vorba despre *funcțiile de planificare sau previziune, organizare, coordonare, antrenare și evaluare-control*.

Pentru înțelegerea locului și rolului comunicării la nivelul exercitării fiecăreia din aceste funcții, este important să cunoaștem semnificația acestor funcții la nivelul managementului general.

La nivelul managementului general, *funcția de planificare sau previziune* constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcții este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiții și în ce orizont de timp. Este evident că la baza întocmirii acestor prognoze, planuri și programe se afla un amplu proces de culegere de informații, documentare, prelucrare și procesare a informațiilor, proces la baza căruia se afla comunicarea.

La nivelul unei organizații, funcția de planificare are rolul de a stabili obiectivele pe care aceasta, în baza politicilor specifice profilului și caracteristicilor organizației, trebuie să le realizeze, să stabilească resursele pe care le alocă, prin bugete, realizării acestor obiective,

Cea de-a doua funcție, organizarea, desemnează la nivelul managementului general, ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, operații, lucrări, sesiuni etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului. Rolul funcției de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară prin exercitarea funcției de planificare sau previziune, prin combinarea optimă și eficientă a resurselor umane, materiale, informaționale și financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de munca, atât la nivelul compartimentelor, cât și la nivelul întregii organizații.

La nivelul organizațiilor această funcție presupune stabilirea și atribuirea sarcinilor, gruparea acestora pe compartimente, alocarea resurselor și determinarea structurii organizaționale, în același ea presupune realizarea unui număr important de sarcini caracteristice procesului de comunicare, presupune primirea, solicitarea și utilizarea feed-back-ului.

Funcția de coordonare la nivelul managementului general constă în "ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior".

În organizații Funcția de coordonare are în vedere conlucrarea activităților și a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale. Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. Realizarea acestei funcții presupune deci, pe de o parte crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte o motivare adecvată a personalului, iar aceste deziderate nu se pot realiza decât prin comunicare.

Funcția de evaluare - control poate fi definită ca "ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acestora sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate și

integrării abaterilor pozitive". Funcția de control-evaluare, ca etapa ce încheie ciclul procesului de management implica existența a patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

În organizații activitatea de control permite autorităților superioare să constate dacă institutia în ansamblul ei și-a îndeplinit sau nu prin activitatea desfășurată obiectivele. Aceasta se face după realizarea unei evaluări pertinente, bazată pe criterii bine formulate și concret specificate.

Relația dintre participanți la control reprezintă un alt aspect al funcției de control-evaluare ce se realizează prin comunicare.

În exercitarea controlului sunt implicate trei persoane:

- decidentul;
- controlorul;
- controlatul. Controlorul se află față de decident într-un raport de subordonare.

Relațiile dintre cei trei participanți la activitatea de control sunt relații care au un puternic caracter comunicațional (vezi figura nr.1).

Decident	Controlor	Controlat
Cere efectuarea Controlului	Cere să se prezinte modul de îndeplinire a deciziei	Furnizează informații Expune cauze posibile
Stabilește Responsabilități	Cere informații pentru verificarea cauzelor Stabilește priorități	Furnizează informații Preia prioritățile
Stabilește termene	Propune termene	Preia responsabilitățile

Figura nr.1- *Relația dintre participanți și control*

Orice manager dintr-o organizație comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete. Aceste scopuri rezulta din rolurile pe care managerul le are în structura organizațională din care face parte. Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi următoarele funcții ale comunicării:

- funcția de informare;
- funcția de comandă și instruire;
- Funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfatuire;
- Funcția de integrare și menținere.

Funcția de informare se referă la faptul că managerul este pus în situația de a primi două tipuri de informații: informații externe trimise și primite prin structuri special create și informații

interne care circula prin canale formale și neformale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe - cu mediul extern și intern - între subdiviziunile organizației și între membri.

Prin **Funcția de comanda și instruire** managerul ce ocupa în ierarhie poziții superioare ce îi conferă atribuții de comandă, asigură, convergența acțiunii celorlalți angajați și a compartimentelor din structura în realizarea politicilor organizației. Deciziile și instrucțiunile asigură alinierea la politicile organizaționale, uniformitatea în practici și proceduri, corectitudinea și completitudinea realizării sarcinilor.

Funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire îi permite oricărui manager să realizeze controlul atât asupra informației vehiculate cât și asupra comportamentului celorlalți angajați cu care se afla în relații de diverse tipuri (ierarhice ascendente sau descendente, orizontale) în cadrul respectivei structuri.

Funcția de integrare și menținere îi ofera angajatului din structurile ierarhice superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcțională a departamentului/direcției/biroului pe care îl conduce prin:

- cursivitatea fluxului informațional;
- folosirea optimă a canalelor informaționale astfel încât să se evite suprapunerea de informații sau informația inutilă;
- sortarea, verificarea și transmiterea datelor în funcție de specificul lor.

Comunicarea managerială îndeplinește funcții specifice, acestea fiind :

- Funcția de informare;
- Funcția de transmitere a deciziilor;
- Funcția de influențare a receptorului;
- Funcția de instruire;
- Funcția de creare de imagine;
- Funcția de motivare;
- Funcția de promovare a culturii organizaționale.

3. Relația cultura comunicațională- cultura organizațională în activitatea de conducere

Conceptul de cultură comunicațională trebuie în mod necesar raportat la cultura organizațională, deoarece cultura comunicațională nu poate apărea decât în cadrul unei organizații și orice organizație, indiferent dacă aparține sectorului public sau celui privat are un anumit tip de cultură organizațională.

La nivelul fiecărei organizații există, datorită caracterului sintetic al acesteia, o multitudine de subsisteme:

Subsistemul cultural însumează totalitatea ideilor, cunoștințelor, regulilor, standardelor, valorilor, manifestărilor, premiselor sau definesc modul în care se desfășoară munca și cel de tratare a oamenilor. Astfel spus prin subsistemul cultural se asigură cultura organizațională.

Subsistemul comunicational reprezintă ansamblul de date și informații ce circulă pe canale de comunicare formale sau neformale, prin circuite și fluxuri informaționale în cadrul unei organizații și între organizație și mediul extern, precum și modalitatea de transmitere a acestora. La nivelul subsistemului comunicațional se realizează cultura comunicațională.

Între subsistemul cultural și subsistemul comunicational se stabilește o legătură reciprocă în sensul că informațiile și comunicarea stau la baza subsistemului cultural, pe baza lor se întemeiază cultura unei organizații, în vreme ce la rândul lui subsistemul cultural influențează calitatea comunicării.

Pornind de la modelul elaborat de Charles Handy în lucrarea "Understanding Organization" (1985), identificăm patru tipologii ale culturii organizaționale:

- cultura de tip putere
- cultura de tip rol
- cultura de tip sarcină
- cultura de tip persoană.

Datorită relației ce se stabilește între cultură și comunicare în cadrul oricărei organizații, fiecăruia din aceste tipuri de culturi organizaționale îi va corespunde un anumit tip de cultură comunicațională.

Cultura de tip putere poate fi redată grafic sub forma unei pânze de păianjen. Ea caracterizează, în general, organizațiile de dimensiuni mici, cu scop unic sau limitat, impunând existența unei birocrății minime. Controlul realizat este centralizat, deciziile se iau ca rezultat al puterii și influenței și nu pe baze procedurale, de merit sau logice. Comunicarea are loc în cea mai mare parte de sus în jos, are caracter prescriptiv, este o comunicare directă și asertivă.

Cultura de tip rol cunoscută și prin conceptul de birocrăție are o reprezentare grafică sub forma unui templu. Comunicarea este formalizată, dirijată, cu feedback redus, urmărind circuitul ierarhic.

Cultura de tip sarcină este orientată spre realizarea unei anumite sarcini, proiect sau obiectiv, având o reprezentare grafică sub forma de rețea rectangulară, unele fire ale rețelei fiind mai groase; puterea sau influența sunt, în mare parte, localizate în noduri. În acest tip de cultură comunicarea este puternic interactivă, eficientă și eficace, cu un climat comunicațional bazat de cooperare.

Cultura de tip persoană este cel mai rar întărită, putând fi reprezentată ca un roi de particule sau, conform lui Handy, ca o "galaxie de stele". În această cultură accentul cade pe individ și nu pe organizație. Organizația este subordonată individului, ea are doar rolul de a-i servi și a-i ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără un obiectiv global. Comunicarea are un caracter informal, se bazează pe cooperare.

4. Formele comunicării manageriale

Pentru modalitatea de realizare a comunicării în orice organizație importantă este structura instituției în care se realizează acest proces.

La nivelul organizării interne a oricărei organizații, informația trebuie să ajungă la instanța (departament, direcție, birou, persoană) potrivită, și, cel mai important lucru, să parvina în timp util. Dacă informația întârzie, dacă nu ajunge la momentul potrivit, își pierde valoarea.

În această abordare a comunicării interne accentul este pus pe schimbul de mesaje, de informații realizat la nivelul structurilor unei organizații. Acest schimb de informații poate fi vertical ascendent (de la baza la vârf) sau descendent (de la vârf la baza), ori orizontal (realizat între angajații ce aparțin unor departamente (direcții, birouri aflate pe același nivel ierarhic).

Alături de acest schimb de informații realizat prin canale de comunicare formală, adică prin canale prestabilite, comunicarea luând forma rapoartelor, notelor, circularelor, prezentărilor, ședințelor, la nivelul oricărei structuri organizaționale are loc o comunicare neformală. Este vorba de acel trafic de informații fără vreo utilitate directă sau imediată. De altfel este cunoscut faptul că în orice structură se vehiculează o cantitate mare de informații fără nici o legătură cu activitățile specifice. Această comunicare neformală cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele neformale create spontan și comunicarea pe care o realizează managerii în afara contextului impus de structura organizatorică. Canalele de comunicare neformală apar și există în mod spontan, sunt într-o continuă modificare și operează în toate direcțiile. Au avantajul că sunt rapide, selective și au o mare putere de influențare. Rolul lor este de a suplimenta canalele formale. Structura de canale neformale este cu atât mai folosită cu cât cea formală este mai ineficientă, nesatisfacătoare sau lipsită de credibilitate.

Pentru o bună înțelegere a conceptului de comunicare internă formală într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt marginale în procesul de comunicare. Există astfel în literatura de specialitate două tipuri de rețele de comunicare:

- rețele centralizate - în cadrul cărora informația merge spre centru și se adecvează unor activități relativ simple de executat;
- rețele descentralizate - unde schimbul de informații nu are o matrice importantă, comunicarea fiind adecvată unor activități complexe.

Tot la nivelul comunicării interne identificăm mai multe forme:

1. comunicare bipolară - în procesul de comunicare există un singur emițător și un singur receptor sau destinatar
2. comunicare în rețea - în procesul de comunicare există un singur emițător aflat în relație cu mai mulți receptori.

De precizat faptul că tipul de comunicare în rețea cunoaște mai multe subtipuri:

- rețele în forma de stea sau centratte;
- rețele în forma de "Y" (y);
- rețele în forma de cerc;
- rețele multiple.

3. comunicare lineară sau ierarhică - în procesul de comunicare există un singur emițător care transmite informația către un singur receptor dar în procesul de transmitere a informațiilor, fluxul informațional străbate până la destinatar mai multe nivele ierarhice; are caracter vertical de regulă descendent și mai rar ascendent.

În fapt acest tip de comunicare are la bază un circuit ierarhic reprezentat de linii de autoritate și relații de raportare formală.

În același timp pe lângă structura și procedeele specifice, comunicarea internă din orice organizație depinde de un anumit climat. Gradul de importanță al climatului existent într-o organizație fie ca e o organizație aparținând sectorului privat, fie aparținând sectorului public a fost pusă în evidență de specialistul american Gibb. Acesta a identificat două tipuri de climat existent la nivelul unei organizații: climat defensiv și climat deschis, evidențiind modalitățile de realizare a comunicării la nivelul fiecăruia sub forma unui tabel (vezi figura nr.11).

Climat defensiv (I)	Climat deschis (II)	Contrast I vis-a-vis de II
1. Evaluativ	Descriptiv	Comunicare strict bazată pe judecăți de valoare; comunicare orientată spre conținut
2. Control	Orientare	Comunicare cu scopul de a-l influența pe celălalt; comunicare cu scopul de a ajunge la un punct de vedere comun.
3. Strategie	Spontaneitate	Comunicare din rațiuni strategice; comunicare neimpusă
4. Neutralitate	Empatie	Comunicare în condiții de indiferență reciprocă; comunicare din atașament
5. Superioritate	Egalitate	Comunicare ierarhică; comunicare pe picior de egalitate
6. Certitudine	Provizorat	Comunicare în termeni categorici; comunicare în termeni provizorii

Figura nr.11 - *Relația climat defensiv - climat deschis*

În unele organizații există structuri cu multe ramificații care fac procesul de comunicare internă deosebit de complex. Această complexitate a sistemului de canale formale sau/si informale prin care se realizează comunicarea poate determina existența unor dificultăți în procesul de emisie-transmitere-recepție a informațiilor. Pentru a preveni situații de acest fel în unele organizații sunt introduse sisteme informatice pentru management. Acestea sunt sisteme computerizate care sprijină evaluarea, abstractizarea, indexarea, diseminarea și stocarea de informații.

Prin evaluare se stabilește calitatea informației, gradul de veridicitate pe care îl are și măsura în care se poate conta pe ea.

În concluzie, putem afirma că într-o organizație comunicarea internă este influențată de o serie de factori:

- structura organizațională;
- tipul de comunicare realizat;
- barierele comunicaționale;
- importanța comunicării informale;
- relația șef - subordonat
- climatul comunicării.

5. Comunicarea șef- subordonat

Comunicarea între șef și subordonat reprezintă un element cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în organizații. La modul ideal acest schimb ar trebui să-i dea managerului posibilitatea de a-i dirija subordonații spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensei și să ofere sprijin social și emoțional. În același

timp ar trebui să le permită subordonaților să pună întrebări despre rolurile muncii lor și să facă propuneri care să permită optima realizare a obiectivelor propuse prin planurile și politicile de la nivelul acestei organizații.

Dar, ca întotdeauna, acest model ramâne la dezideratul de ideal, în procesul de comunicare dintre șef și subordonat, la nivelul organizațiilor existând o serie de deficiente de bariere comunicative între care menționăm: solicitările conflictuale ale rolului, efectul de cocoloșire, efectul statutului funcției. Dintre acestea cea mai frecventă este aceea a efectului statutului funcției.

Efectul statutului funcției reprezintă tendința șefilor, de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu subordonații lor, aceasta deoarece statutul pe care îl au îi determină să manifeste dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având același statut ca ei sau un statut superior. deseori această tendință nu are nici un fel de legătură cu pregătirea profesională a subalternilor.

Tema 8. Comunicarea în cadrul grupurilor de muncă

1. Conceptul și caracteristicile grupului de muncă
2. Comunicarea în cadrul grupului de muncă
3. Corelația stil de comunicare – stil managerial
4. Stiluri de comunicare managerială
5. Corelația stil de conducere- stil de comunicare
6. Tipuri sociale de comunicare în cadrul grupului de muncă

1. Conceptul și caracteristicile grupului de muncă

Grupul de muncă reprezintă un număr de persoane (minimum două) care realizează o activitate sau o acțiune comună sub conducerea unui manager.

Fiecare membru își concentrează eforturile asupra obiectivului comun, dar contribuția lor diferă sub aspect cantitativ, calitativ, ca intensitate și natură. Membrii grupului sunt reciproc dependenți.

Scopul grupului de munca este lucrativ (confeccionarea unui produs, repararea unui utilaj etc.) sau creativ (descoperirea unui nou produs, proiectarea unui utilaj, reorganizarea unui loc de muncă etc.).

Obiectivele fiecărui grup de muncă decurg din obiectivele generale ale organizației din care fac parte. Acestea sunt flexibile și se modifică în funcție de desfășurarea activității.

Grupul de munca se caracterizează prin:

- unul sau mai multe obiective comune care trebuie realizate prin participarea tuturor;
- norme de comportament și de conduită acceptate și respectate de fiecare membru;
- un anumit statut (îndatoririle, drepturile și obligațiile persoanei) pentru fiecare membru și un anumit rol (maniera individului de a-și asuma funcțiile care decurg din statut);
- între membrii grupului există relații socio-afective care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor.

Desfășurarea activității în cadrul grupului de muncă prezintă:

Avantaje:

- un potențial mai mare de informații;
- experiență mai mare;
- deciziile pot fi fundamentate științific.

Dezavantaje:

- presiuni sociale;
- apariția unei figuri dominante;
- constrângeri de timp;
- dezacorduri frecvente.

Conducerea grupului de munca

În cadrul grupului de muncă managerul are rolul:

- de a conduce;
- de a îndruma.

Membrii grupului pot fi din punct de vedere profesional și comportamental: excepționali, foarte buni, slabi. Este necesar să se asigure condiții ca cei excepționali să-și aducă contribuția maximă, iar cei buni să fie ajutați să se dezvolte.

Pentru a îndruma oamenii sunt necesare însușiri ca:

- subtilitate;
- abilitate.

Managerul trebuie să fie conștient de aspectele pe care le implică îndrumarea subordonaților, deoarece în acest proces există riscul de a se schimba el însuși.

În domeniul relațiilor interumane, managerul trebuie să cunoască că membrii unui grup:

- îndeplinesc diferite roluri care le marchează nevoile, comportamentul, activitățile;
- joacă rol de factor de producție, membri de familie, de comunități etnice, religioase și politice, consumatori de bunuri și servicii, cetățeni;
- au individualitate proprie;
- au o anumită pregătire profesională, culturală dobândită până în momentul încadrării.

Relațiile interpersonale în cadrul grupului pot fi: oficiale (formale) și neformale (stabilite pe baza unor afinități personale). După efectul pe care îl produc, relațiile interpersonale pot fi de interes - dezinteres, satisfacție - insatisfacție, buna dispoziție - indispoziție.

Relațiile corecte manager-subordonat exclud amenințarea și pedeapsa.

Principiul de bază al muncii cu oamenii este de a-i trata ca oameni, deci ființe rationale, responsabile de sarcinile ce și le-au asumat.

Există încă manageri care folosesc procedee de manipulare a subordonaților împotriva intereselor proprii și ale grupului. Oamenii nu pot fi înșelați la nesfârșit și își pierd încrederea în conducătorul care procedează astfel. Relațiile umane din cadrul grupurilor de muncă trebuie să fie etice.

Acolo unde stimularea morală și materială este folosită corect, unde sancțiunile sunt date cu obiectivitate, unde nu se procedează nici cu toleranța, nici cu intoleranța, ci cu dreptate există un climat de muncă favorabil.

Tipuri de grupuri de muncă

În cadrul oricărei organizații se constituie unul sau mai multe grupuri de muncă, care coexistă și se manifestă în diferite domenii de activitate și la diferite nivele ierarhice. Acestea se deosebesc printr-o serie de caracteristici de ordin calitativ, astfel:

1. Grupuri formale: se constituie pe baza de acte și norme oficiale; au scop lucrativ; este oficial și obligatoriu; sunt conduse de un șef ierarhic investit oficial cu autoritate.
2. Grupuri informale: se constituie spontan pe baza intereselor și preocupărilor comune; urmăresc sprijinirea propriului interes; se conduc după regulamente proprii; sunt conduse de un leader ales pe baza de competență.
3. Grupuri operative: sunt grupuri temporare de muncă constituite pentru consultanță într-un anumit domeniu; sunt alcătuite din specialiști diferiți în funcție de problema ce trebuie rezolvată; se mai numesc și comisii "ad-hoc".
4. Echipa (team): grup de munca temporar sau permanent care trebuie să rezolve anumite probleme; sunt create pentru scopuri diferite (echipe antreprenoriale, echipe autonome).

2. Comunicarea în cadrul grupului de muncă

Caracteristici ale comunicării în grup

Un grup de muncă, pentru a exista, este necesar ca membrii acestuia să comunice între ei.

Comunicarea în cadrul grupului are următoarele obiective:

- informarea corectă și la timp a membrilor grupului;
- formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora și transmiterea către cei interesați;
- vehicularea directă, imediată și nealterată a ideilor, propunerilor și nemulțumirilor între membrii grupului;
- luarea deciziilor și transmiterea acestora;
- evaluarea performanțelor obținute.

În procesul de comunicare, în cadrul grupului între emițător și receptor există mediul prin care se face transmiterea mesajului. Acesta poate deforma mesajul și chiar procesul de înțelegere datorită unor perturbații care pot să apară (zgomot, posibilitățile de percepere ale receptorului, personalitatea emițătorului etc.).

Comunicarea în cadrul grupului de muncă este de mai multe tipuri:

- verbală, scrisă, nonverbală;
- formală sau neformală;
- interpersonală;
- de grup (intragrup și intergrup).

Comunicările din cadrul grupului sunt influențate de:

- calitatea mesajului;
- viteza și ritmul de comunicare;
- sensul comunicării (ascendent, descendent, orizontal, oblic);
- mărimea grupului (în grupurile mai mari se realizează mai greu);
- poziția spațială a membrilor grupului în procesul comunicării (ex. așezarea "față în față").

În cadrul grupului de muncă relația dintre manager și subordonat nu trebuie să se bazeze pe comenzi și supunere ci pe dialog, care uneori poate însemna schimbarea reciproca a pozițiilor.

Acest gen de dialog se numește relație de solicitare și răspuns.

Prin solicitare managerul va repartiza sarcini subordonaților pe măsura calificării lor și chiar mai dificile și va controla modul de îndeplinire. În cazul în care constată anumite dificultăți va sprijini executantul în înlăturarea lor.

Prin răspuns, managerul va răspunde repede și sincer la problemele ridicate de subordonați.

Daca se practică acest sistem de solicitare și răspuns, comunicarea prin dialog în cadrul grupului de muncă își poate dezvolta funcția sa de motivare.

Tipologia comunicărilor în cadrul grupului de muncă

În cadrul grupului de muncă au loc comunicări verticale, orizontale și oblice. Tipurile de comunicare și caracteristicile acestora:

Verticale descendente: transmit decizii, îndrumări, instrucțiuni etc. sub formă verbală sau scrisă; sunt cele mai răspândite; au loc continuu; anumite comunicări se fac direct manager-subordonat, altele prin intermediari.

Verticale ascendente: transmit informații, opinii etc. de la subordonat la manager; permit cunoașterea felului în care se realizează sarcinile; asigură feedbackul.

Orizontale: asigură comunicarea între membrii grupului de muncă situați pe același nivel ierarhic; se realizează prin dialog sau ședințe de lucru.

Oblice: permit pentru un timp scurt să se evite calea ierarhică; conduc la conflicte de competență; folosite pentru rezolvarea unor probleme urgente; uneori au caracter neformal.

Rețele de comunicare

Rețelele de comunicare reprezintă ansamblul canalelor de comunicare dispuse într-o anumită configurație.

Tipurile rețelelor de comunicare și caracteristicile lor:

1. Rețea în cerc: fiecare participant are șanse egale de a comunica cu ceilalți; participanții sunt marcați de un grad de satisfacție mai mare, întrucât nici un membru nu se situează pe poziția de lider; practică de managerii cu stil democrat de conducere.
2. Rețea în X: apare un lider, ceilalți membri au unele restricții în comunicare; specifică grupurilor neformale; practică de managerii cu stil de conducere "laissez faire".
3. Rețea în Y: practică în conducerea centralizată; specifică activităților operative.
4. Rețea în lanț: apare un lider; specifică grupurilor neformale.

3. Corelația stil de comunicare - stil managerial

Oamenii și implicit managerii au moduri diferite de a comunica, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite.

Managerul trebuie să-și dezvolte stilul de comunicare potrivit propriilor aptitudini și puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi. În cazul în care va întâlni persoane care comunica în alte moduri este foarte important să le respecte opiniile și cultura organizațională.

Literatura de specialitate evidențiază un număr mare de stiluri de comunicare managerială. Pe baza experienței, au fost identificate în activitatea managerială următoarele stiluri de comunicare:

- de intervenție;
- de control;
- de investigare;
- de influențare.

Modul în care comunica managerul este influențat și de stilul managerial pe care îl practică:

- democratic;
- autoritar;
- permisiv (laissez-fair).

Stilul de comunicare managerială este influențat în cea mai mare măsură de stilul de muncă al conducătorilor cu subordonații.

Până în prezent, nu se poate preciza care stil de comunicare poate fi considerat cel mai bun. Adoptarea unui anumit stil de comunicare depinde de mai mulți factori cum sunt:

- competența și personalitatea conducătorilor;
- competența și personalitatea subordonaților;
- stilul de conducere practicat de managerii de vârf;
- cultura organizațională.

4. Stiluri de comunicare managerială:

1. De intervenție:

- stabilirea a ce se dorește să se obțină în urma comunicării;
- cunoașterea anticipată a interlocutorului;
- folosirea de cuvinte care să transmită mesaje clare;
- acordarea de sprijin și atenție interlocutorului;
- renunțarea la acuzații nefondate;
- verificarea înțelegerii mesajului prin întrebări bine puse.

2. De control:

- furnizarea în timp util a informațiilor necesare desfășurării unei activități performante;

- trasarea de sarcini care sa pună în evidență calitățile subordonaților;
- renunțarea la acuzații și tendința de a pune în inferioritate interlocutorul;
- asigurarea că subordonatul înțelege consecințele neîndeplinirii sarcinii ce-i revine la standardele stabilite;
- comunicarea a ceea ce se așteaptă concret de la subordonați;
- ascultarea nemulțumirilor subordonaților și oferirea de soluții concrete;
- răspunderea la întrebările puse sincer și la obiect.

3. De investigare:

- furnizare/cerere de informații;
- evaluarea punctelor slabe/critice;
- identificarea resurselor;
- analizarea problemelor.

4. De influență are:

- să ceară subordonaților să spună cum înțeleg activitatea pe care o desfășoară și eventual să aducă corecții;
- sa ofere solutii de îmbunatatire a performantei;
- sa puna accent pe calitate;
- sa convinga subordonatii sa gândeasca altfel decât seful si chiar sa-l contrazica pe acesta;
- sa se asigure ca interlocutorul este pregatit pentru comunicare;
- sa sustina opiniile cu argumente solide;
- sa ramâna deschis problemelor si întrebărilor subordonaților;
- sa încheie discutia prin trecerea în revista în mod clar si explicit a problemelor discutate.

5. Corelația stil de conducere - stil de comunicare

Stil de conducere democrat - stil de comunicare de intervenție presupune:

Conducere democratic:

- are ca deviză "suntem alături în această acțiune";
- subordonații participă la luarea deciziilor;
- comportament managerial deschis, prietenos, agreabil;
- interes față de opiniile subordonaților;
- orientare spre probleme;
- comunicare pozitivă responsabilă.

Comunicare de intervenție:

- solicitarea de informații și argumente de la subordonați;
- acceptarea opiniilor divergente și analizarea lor;
- adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate, minimizând diferențele de statut și putere.

2. Stil de conducere democrat - stil de comunicare de control presupune:

Conducere democratică.

Comunicare de control:

- ascultarea opiniilor subordonaților;
- aprecierea performanțelor și critica deficiențelor;
- se analizează căile de progres.

3. Stil de conducere democrat - stil de comunicare de investigare presupune:

Conducere democratică.

Comunicare de investigare:

- analiza opiniilor subordonaților;
- identificarea barierelor de comunicare și înlăturarea lor.

4. Stil de conducere democrat - stil de comunicare de influențare presupune:

Conducere democratică.

Comunicare de influențare:

- captarea atenției interlocutorului apelând la umor, citate, replici;
- manifestare de consideratie pentru interlocutor;
- discutarea opiniilor divergente;
- încurajarea subordonaților în emiterea ideilor;
- flexibilitate concretizată în acceptarea de către manager a posibilității de a-și schimba opinia, dacă argumentarea interlocutorului este solida;
- comunicarea este orientată spre activitățile concrete.

1. Stil de conducere autoritar - stil de comunicare de intervenție presupune:

Conducere autoritară:

- are ca deviza "întotdeauna am dreptate";
- rigiditate în acțiune;
- opiniile subordonaților nu sunt luate în considerare;
- orientare spre rezultate.

Comunicare de intervenție:

- decizia este comunicată, iar subordonatul trebuie să o îndeplinească întocmai;
- limbajul este concis, orientat spre sarcina de îndeplinit;
- managerul domină comunicarea.

2. Stil de conducere autoritar - stil de comunicare de control presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de control:

- etalarea de catre manager a unei atitudini de superioritate;
- cautarea greșelilor și sancționarea vinovaților;
- nu se accepta explicațiile subordonaților.

3. Stil de conducere autoritar - stil de comunicare de investigare presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de investigare:

- managerul domina comunicarea;
- lipsa de feedback.

4. Stil de conducere autoritar - stil de comunicare de influențare presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de influențare:

- impunerea soluțiilor;
- lipsa oricaror explicații;
- constrângere și dirijare;
- încercări de manipulare și impuneri de idei;
- rigiditatea managerilor în privința opiniilor proprii.

1. Stil de conducere permisiv "laissez-fair"- stil de comunicare de intervenție presupune:

Conducere permisivă:

- evitarea oricaror intervenții în organizarea și conducerea grupului ;
- organizarea și conducerea spontană.

Comunicare de intervenție:

- acceptarea cu ușurință a opiniilor subordonaților;
- lipsa de feedback.

2. Stil de conducere permisiv "laissez-fair"- stil de comunicare de control presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de control:

- lipsa de claritate în formularea cerințelor;
- lipsa de feedback;
- criticarea defectelor.

3. Stil de conducere permisiv "laissez-fair"- stil de comunicare de investigare presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de investigare:

- lipsa unor preocupari organizate pentru informare;
- subordonatul oferă/cere informații.

4. Stil de conducere permisiv "laissez-fair"- stil de comunicare de influențare presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de influențare:

- încercarea de a schimba comportamentul subordonaților pentru a se potrivi cu al său;
- manipularea subordonaților pentru a se obține ceea ce se dorește.

Prin natura funcției lor, atenția managerilor este îndreptată către obținerea de profit. Un manager performant ține seama și de interesele subordonaților săi, despre care afla prin intermediul comunicării manageriale. Nu trebuie să se uite că un conducator este apreciat și sprijinit de subordonați nu numai după modul cum se comportă față de ei, ci și prin modul cum le sunt aparate interesele.

6. Tipuri speciale de comunicare în cadrul grupului de munca

Comunicarea în cadrul ședinței. Ședințele sunt specifice "muncii în echipa". Acestea ocupă o mare parte din timpul managerilor dar și al angajaților.

Ședința poate fi definită ca o activitate în grup, în cadrul careia are loc un schimb oral de informații sau de opinii.

Nu orice schimb de informații între manager și angajați în cadrul unei discuții este o ședință. Ședința este "o forma instituționalizată a dialogului din organizație, desfășurată după reguli precise în vederea realizării unui scop bine stabilit, care nu poate fi atins prin nici o alta formă de comunicare orală sau scrisă".

În cadrul unei organizații ședințele au ca scop:

- transmiterea unor informații, opinii și/sau decizii;
- culegerea unor informații de la participanți;
- analiza unor probleme;
- luarea unor decizii de către participanți.

Tipuri de ședințe.

După finalitatea formelor de activitate în echipa sunt identificate cinci tipuri fundamentale de ședințe: decizionale, de informare, de armonizare, de explorare, de incursiune, caracterizate după cum urmează:

Decizională:

- conducătorii stabilesc dezvoltarea organizației în perspectivă, modul de îndeplinire a sarcinilor, repartizarea resurselor etc.

De informare:

- se transmit decizii adoptate de organe ierarhice de pe diferite nivele;
- se transmit informații necesare desfășurării performante a activității;
- se culeg/se transmit informații de către șeful direct.

De armonizare:

- sunt specifice pentru managerii unor compartimente de muncă între care nu exista nici un raport de subordonare ierarhică;
- au drept scop asigurarea cooperării între diferitele compartimente atât în procesul pregătirii unor decizii cât și în implementarea lor.

De explorare:

- au drept scop promovarea unor idei noi;
- apelează la anumite tehnici ca de ex. brainstorming, Delphi etc.;
- accentul se pune pe imaginația participanților.

De incursiune:

- participanții pornesc de la o idee bine definită pe care au sarcina s-o transforme într-un proiect operațional;
- accentul se pune pe precizia tehnică a programului.

Reguli de desfășurare a unei ședințe.

Eficiența unei ședințe depinde mult de felul în care este condusă. Specialiștii recomandă o serie de reguli a caror respectare influențează reușita unei ședințe, astfel:

Deschiderea ședinței:

- respectarea cu strictete a orei fixate;
- formularea clara a scopului ședinței;
- formularea pozitivă a ideilor;
- folosirea cuvintelor care să facă ideile interesante;
- limitarea comentariului introductiv la 1-2 minute.

Dezbaterea propriu-zisă:

- dezbaterea să se așeze din primele minute pe fondul problemei;
- încurajarea participanților de a judeca independent, prin adresare de întrebări de genul: care sunt alternativele? care pare cea mai bună soluție și de ce? care factori nu au fost luați în considerare?
- calmarea momentelor de tensiune;
- evitarea digresiunilor care pot să apară;
- asigurarea continuității ședinței pe problemele pentru care a fost convocată;
- respectarea timpului programat pentru Ședință.

Concluzii:

- expunerea concluziilor la sfârșit de către conducătorul ședinței;
- comunicarea unui plan de măsuri și a unor termene pentru acțiune și raportare;
- sublinierea contribuțiilor valoroase aduse în timpul discuției;
- reliefaarea în ce masura au fost atinse obiectivele propuse și ce acțiuni revin participanților în viitor.