

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ BUCUREȘTI

FACULTATEA DE PSIHOLOGIE

**Program de studii de masterat
Psihodiagnoză Cognitivă și Consiliere Psihologică
București 2011**

**STRATEGII ȘI TEHNICI DE
COMUNICARE ÎN CONSILIERE**

Sinteze de curs

**Conf. Univ. Dr. în Psihologie
Tamara Bîrsanu**

Cuprins

I. Definiția și caracteristicile comunicării; învățarea comunicării

Tipurile de comunicare

Impactul și importanța comunicării verbale, nonverbale și paraverbale în consiliere

Principii pentru observarea și interpretarea cu succes a limbajului nonverbal în consiliere

Ascultarea fizică

II. Personalitatea consilierului

Consilierul ca vizionar și ca persoană care hrănește

Consilierul ca o persoană frustrantă

Consilierul ca o non-entitate

III. Spațiile de comunicare

Spațiul intim, de anturaj și public

Spațiile de comunicare - avantaje și dezavantaje

Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare

IV. Factorii care influențează comunicarea

V. Strategia de comunicare

5.1. Stabilirea obiectivelor comunicării

5.1.1. Analiza situației. Identificarea problemei

5.1.2. Anticiparea rezultatelor comunicării- ce doresc să obțin

5.1.3. Analiza receptorului. Modalități de implicare a receptorului

5.1.4. Alegerea canalului de comunicare. Avantaje și dezavantaje

5.1.5. Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare

5.2. Identificarea trăsăturilor mesajului pentru obținerea unui impact maxim

5.3. Tipuri de strategii de comunicare

- 5.4. Abordarea comparativă a strategiilor de comunicare
- 5.5. Obiectivul universal al comunicării în consiliere
- 5.6. Obiectivul universal al comunicării în afaceri- deschiderea și permisivitatea

VI. Tehnici pentru înfruntarea problemelor

VII. Tehnici care se utilizează pentru suscitarea adeziunii

VIII. Tehnici de învingere a împotrivirilor

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Motto :

„... înțelesul este în oameni , nu în cuvinte. ”

I. Definiția și caracteristicile comunicării; învățarea comunicării

Comunicarea reprezintă un proces complex de transmitere a mesajelor, prin intermediul căruia emițătorul codifică informația transmisă printr-un canal specific unui receptor care o va decodifica. Eficiența transmiterii se evaluează prin intermediul reacției inverse.

Începând din a doua jumătate a secolului trecut, s-au conturat mai multe definiții ale comunicării, semnificative fiind următoarele:

- a) "transmiterea informațiilor, ideilor, atitudinilor sau emoțiilor de la o persoană la alta sau de la un grup la altul, în mod esențial prin intermediul simbolurilor";
- b) "interacțiune socială prin intermediul mesajelor".

Se constată, din ce în ce mai mult, tendința de a prezenta procesul comunicării ca fiind unidirecțional în sensul influențării deliberate a receptorului de către emițător.

La nivelul simțului comun, comunicarea - ca schimb de mesaje între indivizi - este înțeleasă ca fiind transmiterea, scrisă sau orală, de informații; în mod cu totul convențional, în vorbirea curentă, cotidiană, nu se spune "*am comunicat cu X*" ci "*am vorbit cu X*".

Prin intermediul comunicării, semnalizează clienților că sunt în măsură să le satisfacă o necesitate, să le rezolve o problemă sau să le ofere un profit.

În ultimii 20 de ani au fost elaborate diferite modele de reprezentare a procesului de comunicare. Modelul alăturat punctează factorii cheie care intervin într-o comunicare eficientă.

Procesul de comunicare presupune următoarele elemente cheie:

- ***Emitătorul*** - sursa mesajului; el selectează și transformă/codifică în semnal informația ce va fi transmisă către receptor;
- ***Canalul*** - mijlocul prin care se transmite mesajul;
- ***Codul*** - un sistem comun de reguli, semne și simboluri, specific membrilor unei anumite comunități culturale;
- ***Medium-ul*** (media) - mijlocul de convertire a mesajului în semnal astfel încât să poată fi transmis prin canalul specific;
- ***Zgomotul*** -factori care intervin asupra semnalului pe parcursul transmiterii lui (de la codificare până la decodificare). Zgomotul limitează cantitatea de informație ce poate fi transmisă într-o situație dată, poate modifica sensul inițial al mesajului pentru ca, în final, să determine erori de percepție și decodificare la nivelul receptorului;
- ***Receptorul***- destinatarul mesajului;
- ***Răspunsul*** sau ***reacția inversă*** - reacția receptorului după decodificarea mesajului;
- ***Feedback-ul*** – partea din răspunsul receptorului transmisă pe cale inversă emitatorului .

Comunicarea interumană se realizează pe **patru niveluri**, și anume:

1. Logic (verbal):

- 1.1 direct sau oral;
- 1.2 indirect sau scris.

2. Paraverbal;

3. Nonverbal;

4. Energetic.

La mijlocul anilor '70, A. Mehrabian și M. Weiner au publicat în lucrarea "Decoding of inconsistent communication" un studiu relevant care evidențiază ponderea fiecăruia dintre cele patru niveluri menționate în procesul comunicării. Astfel, nivelul logic (verbal) al limbajului (cuvintele) reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare; 38% are loc la nivel paraverbal (ton, volum, viteză de rostire, frecvență etc.) și 55% la nivel nonverbal (gesturi, mimică, dinamica mimicii, mișcări ale trupului sau a unor părți ale acestuia etc). Se observă că, în acea perioadă de timp, problema comunicării energetice încă nu se punea.

Tipurile de comunicare

Studierea în ansamblu a primelor 3 niveluri de comunicare (verbal, paraverbal, nonverbal) va determina înțelegerea mesajului din perspectiva complexității tipurilor de comunicare. Astfel, în acest subcapitol vor fi prezentate trăsăturile specifice fiecărui tip de comunicare.

Comunicarea verbală - se referă la ceea ce se comunică prin transmiterea și decodificarea înțelesului *simbolic al cuvintelor*. *Cuvântul* este materia primă a comunicării verbale; la rândul lui, acesta este alcatuit dintr-o succesiune de semne cu valoare simbolică.

Mulțimea combinațiilor semnelor verbale care au semnificații specifice alcătuiește *vocabularul* unei anumite limbi.

Pentru cuvânt, unitatea infinitezimală care nu se mai poate descompune este litera, înțeleasă ca asocierea formală dintre o

reprezentare grafică dată și un anumit înțeles. De exemplu, relația de asociere dintre elementele unei mulțimi care formează domeniul de valori (de lucru) va realiza o corespondență cu elementele unei alte mulțimi, care se numește codomeniu. Această abordare matematică va fi utilă și în cadrul pragmaticii lingvistice. Astfel, unui semn grafic îi corespunde unul sau mai multe înțelesuri și invers, unui înțeles îi pot corespunde mai multe semne grafice. De exemplu, *înțelesului de "B"* îi sunt asociate, în diferite culturi, mai multe reprezentări grafice. În limbile indo-europene, semnul grafic atașat *înțelesului de "B"* este **B**, în timp ce în limba arabă, semnul grafic atașat acestui înțeles este **y**. Analog, *înțelesului de "B"* i se asociază sunetul specific anumitor culturi, care nu este altceva decât pronunția acestuia.

Asocierea semnelor grafice într-o anumită ordine determină un nou înțeles; dacă ne referim la semnele grafice ale literelor, prin ordonarea acestora, rezultă un cuvânt. Astfel, *înțelesului de "trandafir"* îi sunt asociate diferite înșiruiți formale de semne grafice: în limba română **t r a n d a f i r**, în limba engleză **r o s e**, în limba germană **R o s e**, etc.

Cuvântul înseamnă limbaj verbal, simbolic, indiferent dacă este rostit sau scris. Din acest punct de vedere, *comunicarea scrisă* este tot comunicare verbală pentru că se bazează tot pe limbajul cuvintelor. Expresia sonoră din oralitate este înlocuită cu expresia grafică a cuvântului scris.

Comunicarea verbală se realizează cu ajutorul cuvintelor spuse (verbalizate) sau scrise (scriptic).

Comunicarea paraverbală - se referă la ceea ce se comunică prin voce (volum, intonație, intensitate, ritm, accent, pauze etc.) și prin manifestări verbale fără conținut verbal, cum ar fi: râsul, tușea, geamătul, oftatul, râgâitul, țipătul etc. În concluzie, inflexiunile vocii,

intensitatea acesteia, încărcătura energetică a undelor sonore sunt tot atâtea forme de comunicare paraverbală.

Comunicarea nonverbală - se referă la gesturi, mimică, expresii / exprimări tacite. Mulțimea gesturilor, a mimicii și a expresiilor atitudinale se poate constitui într-un limbaj nonverbal, cu particularități în diferite culturi.

Este important de reținut că înțelesurile gesturilor și ale mimicii sunt uneori diferite de la o cultură la alta. Ultimele două forme de comunicare (paraverbală și nonverbală) însoțesc, de regulă, comunicarea verbală; de multe ori, adevăratul înțeles al unui mesaj este influențat de nonverbal sau paraverbal. Decodificarea mesajului nonverbal sau paraverbal, precum și impactul acestuia asupra receptorului depind de următorii factori:

- coerența internă a individului;
- capacitatea de disimulare;
- abilitatea și puterea de manipulare a individului;
- capacitatea de autocontrol a comunicării nonverbale și paraverbale.

Dacă între cele trei niveluri, logic, paraverbal, nonverbal, nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficientă în sensul că mesajul are un impact major asupra receptorului. Mesajul transmis nu va avea efectul scontat, dacă între niveluri există dihotomie (contradicție) și nu sincronism (armonie); dihotomia determină incoerența actului de comunicare rezultată din semnificații diferite pe cele trei niveluri ale mesajului.

Comunicarea energetică. În ultimele două decenii, specialiștii în comunicare și-au extins cercetările într-un domeniu nou, cunoscut pe piața sub denumirea de "*comunicare paranormală*". Două persoane aflate la distanțe mici sau mari, fără a avea un contact direct, bazat pe simțuri (auditiv, vizual, olfactiv, gustativ, tactil, intuitiv) pot transmite și primi

mesaje. Este de fapt o *comunicare energetică*, energia fiind, conform fizicienilor, o formă de existență a materiei, respectiv un atribut intangibil, dar măsurabil. În România sunt cunoscute câteva persoane cu aptitudini remarcabile extrasenzoriale, care reprezintă, prin simpla lor existență, dovada comunicării energetice (sursa bibliografică: Șchiopu Ursula - Cea de-a patra stare de conștiință și analiza tranzacțională, în discuție, Revista de psihologie, 1993, 1).

Canale de comunicare

Interacțiunea indivizilor (contact vizual, tactil, sonor etc.) se realizează prin intermediul analizatorilor anatomici. În mod convențional, diferitele tipuri de căi de comunicare sunt denumite **canale**. Cel mai cunoscut și mai utilizat canal de comunicare este cel sonor (după anumiți autori, verbal).

Raportat la elementele cheie ce intervin în comunicare, aceasta poate fi considerată ca un proces de inițiere, transmitere, cu sau fără transformare, recepționare a unui mesaj / enunț la care participă unul sau mai mulți actori, în calitate de *emițător* - **E** și *receptor* - **R**, ce pot deveni, prin schimbare de roluri, *co-emițător și co-receptor*.

Definim **proprietatea de inversabilitate** a unui proces de comunicare capacitatea receptorului de a deveni *co-emițător* prin inițierea și transmiterea unui mesaj în sincronism sau nu cu mesajul recepționat. Procesul de comunicare este, în consecință, *inversabil*.

Existența unei reacții inverse, tangibile din partea receptorului, determină inversabilitatea, ca proprietate caracteristică procesului de comunicare. De exemplu, dacă pe parcursul unui discurs al emițătorului receptorul intervine printr-un singur mesaj verbal, paraverbal sau nonverbal (durata de intervenție nefiind semnificativă din punct de vedere al definirii inversabilității) se constată existența

reacției inverse; în momentul emiterii mesajului de către receptor se produce *inversarea rolurilor în contextul dat* ceea ce conferă procesului de comunicare ***proprietatea de inversabilitate***.

În cadrul comunicării interumane, indivizii nu conștientizează, în majoritatea situațiilor, complexitatea actului în sine a cărui reușită depinde de capacitatea de codificare a emițătorului-E și de decodificare și descifrare corectă a receptorului-R. Oamenii stabilesc contacte între ei, nu numai prin transmiterea unui mesaj verbal corect - anticipând că au "accesat" corespunzător canalul comunicării verbale, ci și prin faptul că l-au "pipăit" (tactil), "văzut" (vizual), "mirosit" (olfactiv), "citit" (intuit), adică l-au "simțit" pe semenul de lângă ei. În concluzie, indivizii interacționează și prin alte canale decât cel sonor care este cel mai des utilizat. De multe ori, așa cum demonstrează și experimentele clasice realizate de specialiștii în comunicare, utilizarea canalului vizual sau a celui tactil în asocire cu cel verbal un impact mai mare la nivelul receptorului comparativ cu situațiile în care s-ar utiliza numai canalul sonor. În realitate se constată că, într-un proces de comunicare se transmite **un mix de mesaje** pe mai multe canale. Este cunoscut faptul că, în mod obișnuit, se reține mai mult dintr-un mesaj (cu până la 60%) dacă este însoțit de imagine retiniana sincronă cu mesajul (sursa bibliografică: Baddeley Allan - Memoria umană - Editura Teora, București 1999).

În cele ce urmează, vor fi prezentate diferite mesaje complexe atât din punct de vedere al impactului, cât și al transmiterii și / sau transformării acestora ca urmare a influenței canalului de comunicare ales și utilizat efectiv.

Exercițiul 1

Cum credeți că ar reacționa un individ sau dumneavoastră personal, dacă, fiind dezbrăcat complet, și-ar putea vizualiza spatele, adică ceea ce nu se vede zilnic în oglindă ?

Exercițiul 2

Cum credeți că ar reacționa indivizii la ascultarea pentru prima dată a propriei voci înregistrate pe un suport fizic - bandă magnetică sau compact disc ?

Exercițiul 3

Cum vă proiectați modalitățile de decodificare a filmului pe care îl urmăriți la televizor, în cele două situații de mai jos ?

- a) imagine fără sonor;*
- b) sonor fără imagine.*

Impactul și importanța comunicării verbale, nonverbale și paraverbale în consiliere

Tonalitatea, frecvența și ritmul vorbirii sunt, de cele mai multe ori, la fel de importante ca și înțelesul însuși al cuvintelor. Albert Mehrabian consideră sensul cuvintelor ca reprezentând 7% din comunicarea interumană, iar tonul 38%. Restul procentelor, de 55%, reprezintă mesajul nonverbal, adică "*limbajul trupului*". Ray Birdwhistell ajunge la concluzii asemănătoare, iar majoritatea autorilor atribuie mesajului verbal, o pondere de cel mult 10% (vezi Ștefan Prutianu - Manual de comunicare și negociere în afaceri, voi. I, pag. 162 - Editura POLIROM, Iași 2000).

Intervenția mesajului paraverbal peste conținutul mesajului oral poate provoca intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificației cuvintelor. Folosit cu abilitate, mesajul paraverbal devine

un instrument eficace de influențare și control al partenerilor de negocieri. Mesajul paraverbal poate determina obținerea sau pierderea cu ușurință a autorității și controlului în negociere, poate produce aprobarea sau refuzul problemelor aflate în discuție. Mesajul paraverbal încurajează, intimidează, menține presiunea sau cedează controlul.

În procesul comunicării interumane trebuie să ne concentrăm, în egală măsură asupra nivelurilor logic (verbal), paraverbal și nonverbal, în totalitatea lor.

Adesea minimalizăm rolul nonverbalului, și de fapt nu percepem decât vârful aisbergului într-o conversație în care ambii parteneri au propriile lor **nevoi, așteptări, dorințe, aspirații** (NADA). Un consilier profesionist și cu calități native e bine să fie atent la un alt "limbaj" – limbajul corpului uman - care este „un afiș stradal”, ce transmite mereu ceea ce gândește persoana prin gesturile ei, expresiile faciale, mișcările mâinilor, arcuirea sprâncenelor sau îngustarea privirii pentru a evita situații sau a dezvolta posibilități de corecție psihologică. Pe baza experienței mele de psiholog, a educației și a pregătirii mele doresc să vă împartasesc cât este de util este să percepi comunicarea nonverbală ca pe un mediu plin de viață, dinamic, unde fiecare relație interumană rezonază cu informația și ca pe o oportunitate de a folosi limbajul tăcut al corpului pentru a afla mai multe lucruri despre felul în care gândesc oamenii, despre ce simt și cum intenționează să acționeze. Comportamentele nonverbale includ aproximativ 60-65% din întreaga comunicare interpersonală, iar în timpul momentelor intime dintre parteneri pot constitui 100%. Comunicarea nonverbală poate scoate la iveală adevărate gânduri, sentimente și intenții ale unei persoane. Din acest motiv, elementele ei sunt numite „indici”, pentru că dezvăluie adevărata stare mentală a persoanei. Deoarece oamenii nu sunt mereu conștienți de comunicarea nonverbală, limbajul corpului

este de cele mai multe ori mai sincer decit cel verbal, care este deliberat (constient) pentru a atinge obiectivele vorbitorului. De exemplu: **refuzul de a privi** este un indicator nonverbal, care poate aparea atunci cînd ne simtim amenintati si/sau cînd nu ne place ceea ce vedem. **Ingustarea privirii** si inchiderea sau acoperirea ochilor sunt actiuni, care s-au format pentru **a ne proteja** creierul de „vederea” unor imagini nedorite si pentru a comunica **desconsiderarea** fata de ceilalti. Ori de cite ori observarea comportamentului nonverbal al unei alte persoane va ajuta sa intelegeti sentimentele, intentiile si actiunile sale, sau va clarifica sensul cuvintelor spuse, tot de atatea ori inseamna , ca ati decodificat si ati folosit cu succes acest mijloc tacut al comunicarii. Multi cercetatori (Goleman,1995, Burgoon, 1994, etc au stabilit faptul ca acele persoane, care pot observa si interpreta eficient limbajul nonverbal, influentind felul in care sunt perceputi de ceilalti , vor avea un succes mai mare in viata decit indivizii care nu au aceasta abilitate. Unul dintre aspectele fascinante referitoare la aprecierea comportamentului nonverbal este aplicabilitatea sa universală. Este valabila oriunde exista relatii interumane. Elementele nonverbale sunt omniprezente si sigure. Este oportun sa mentionam ca in special in conseliere este dificil sa comunici eficient fara utilizarea mijloacelor nonverbale. In era computerelor si a telefoniei mobile, limbajul tacut al trupului a avut si are de suferit,fiind guvernat de creierul cel mai onest; nimic nu poate inlocui observarea elementelor nonverbale de aproape si prin prisma personala. De ce? Deoarece elementele nonverbale sunt puternice si au o semnificatie.

Limbajul nonverbal împreună cu cel paraverbal pot sprijini, contrazice sau chiar atenua impactul mesajului verbal la nivelul receptorului. Mesajului nonverbal ar trebui sa i se acorde, conștient sau inconștient, atenția cea mai mare din partea receptorului deoarece este

cel mai aproape de realitatea emitentului. Justificarea afirmației constă în faptul că mesajul nonverbal, indiferent de situație, are întotdeauna un **impact asupra subconștientului**. O mare parte din gesturi, mimică, apar involuntar, fără a fi conștientizate, de cele mai multe ori, oferind, astfel, posibilitatea actorilor implicați în comunicare de a decodifica și ceea ce se află dincolo de mesajul verbal și care nu se dorește a fi transmis. Așa se explică cauza pentru care adesea interlocutorul susține că spune adevărul, iar noi "simțim" că minte.

Se spune că există "un al șaselea simț" care recepționează informația neexprimată verbal de emitent. Aproape fiecare individ a trecut măcar o dată în viață printr-o situație în care ceva interior, acel "fler" cum este numit în limbaj curent, l-a făcut să "simtă" că, în situația dată, contextul este favorabil sau nu. Ne-am obișnuit să considerăm că femeile au acest „al șaselea simț”, capacitatea lor de a intui fiind mult mai dezvoltată decât la bărbați.

O explicație posibilă ar fi aceea că femeile sunt mai abile în a interpreta, conștient sau nu, limbajele nonverbale și paraverbale. Una din explicațiile specialiștilor se referă la faptul că simțurile se dezvoltă foarte mult în perioada de creștere a copiilor, în primii ani de viață, atunci când sunt nevoite să înțeleagă sunetele, gesturile, mimica acestora pentru a putea comunica. Abilitatea de a fi empatic cu copiii, de a se "plia" pe sistemul lor de reprezentare, conferă femeilor maleabilitatea necesară adaptării cu ușurință la sistemele de reprezentare ale persoanelor adulte și să acceseze "acel copil" care există ascuns în fiecare individ. Până în prezent, mijloacele tehnice nu permit analiza și cuantificarea acestui "al șaselea simț".

Legea compensării universale, atât de dezvoltată de către "mama natură" ne arată că aceasta din urmă oferă un "dat genetic" unor indivizi orbi care au devenit pictori recunoscuți sau unor oameni surzi ce au fost

compozitori consacrați ș.a.m.d. Altfel spus, absența unuia din simțurile comune (văz, auz, gust etc.) permite dezvoltarea în exces a altora, astfel încât să poată fi compensată lipsa existentă.

Preferința pentru utilizarea limbajului verbal are la bază ușurința comunicării directe, orale, dar numai după ce acesta a fost bine înțeles, adică după ce individul evoluează pe diferite trepte educaționale (absolvirea școlii generale, a liceului sau a facultății). Un comportament similar cu o evoluție ascendentă se observă, de exemplu, la utilizatorii de calculatoare. Dacă la început, indivizii "se sperie" să atingă o tastă sau au "rețineri" în a utiliza acest instrument de lucru, necunoaștători fiind ai limbajului cod- mașină și al modului de lucru cu calculatorul, se observă că, ulterior, ei devin dependenți de acest canal și instrument facil de comunicare - vezi poșta electronică (e-mail) sau rețeaua Internet.

Adesea, în situațiile în care trebuie analizată o problemă importantă se spune că este bine să se apeleze la « comunicarea față în față » și să se evite comunicarea prin telefon.

Explicația este logică și simplă: telefonul blochează comunicarea nonverbală și deformează mesajul paraverbal, astfel încât, comunicarea devine incompletă și uneori nesigură.

Limbajul corpului influențează impactul comunicării prin expresia feței, mișcarea corpului (gesturi), amplitudinea gesturilor, forma și poziția corpului, tranziția dintre două poziții ale corpului, aspectul general etc. Impactul este maximizat și cu ajutorul comunicării tactile - cum ar fi textura unei stoffe, densitatea materialului, frecvența culorii etc. - dar și a celei auditive - foșnetul materialului textil care ne acoperă trupul, siguranța dată de zgomotul produs de un toc de pantof de damă sau bărbătesc sau zgomotul produs de închiderea sau deschiderea unui "diplomat" etc.

Comunicarea nonverbală cu transmitere pe canalul vizual are în vedere expresia feței, postura, atitudinea etc. Expresia feței include **mimica** (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, ținutarea buzelor, arcuirea buzelor în sus sau în jos, la stânga sau la dreapta, etc.), **zâmbetul** (prin diferitele sale aspecte - larg, deschis, sincer, rictus sau rânjet etc., utilizate în funcție de context, spațiu și timp) și **privirea** (contactul energetic al ochilor sau lipsa acestuia, intensitatea privirii, expresia și direcția ei, poate influența decisiv partenerul de discuție).

În funcție de adevăratele trăiri interne se constată că, adesea, zâmbim sau ne încruntăm involuntar, fixăm privirea celui alt, roșim, micșorăm sau dilatăm pupilele.

Fața este cea mai expresivă parte a corpului și expresia acesteia constituie un mijloc de comunicare incomensurabil. În mod normal, ochii și partea de jos a feței sunt privite cel mai intens în timpul comunicării. De exemplu, se consideră că într-o conversație cu o femeie, expresia ochilor este mult mai importantă decât ceea ce exprimă cuvintele. Machiajul, de pildă, are, uneori, impact mult mai mare decât mesajul verbal în sine. Aceste artificii pot determina apariția unor contradicții între ceea ce suntem și ceea ce vrem să fim sau să arătăm prin machiaj.

Mimica reprezintă acea expresie a feței noastre care comunică mesaje comune sau diferite de la o cultură la alta. Decodificările experimentale ale diferitelor mesaje transmise prin expresia feței, în situații date, au dovedit faptul că, deși se pot identifica expresii considerate standard, ele diferă de la un individ la altul. Astfel, încrețirea frunții poate semnifica mânia, preocupare, frustrare sau avertizarea cu privire la confidențialitatea față de un subiect anume; sprâncenele ridicate cu ochii deschiși — mirare, surpriză; nas încrețit —

neplăcere; nările mărite — mânie sau, în alt context, excitare senzuală; buze strânse — nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații, pregătire pentru răspuns agresiv sau mânie greu reținută etc. Prin controlul conștient al nonverbalului afișat, un foarte bun comunicator poate deveni și un foarte bun manipulator.

Zâmbetul este un gest complex care necesită o interpretare dată într-un context specific. De exemplu, seducătorii, care nu sunt altceva decât escroci sentimentali, sunt foarte buni manipulatori, deci comunicatori remarcabili. Zâmbetul este capabil să transmită o gamă largă de informații despre starea interlocutorului, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism sau jenă - zâmbetul Giocondei este renumit pentru misterul dar și pentru semnificațiile diferite pe care le transmite. Fiecare privitor este impresionat și decodifică semnificația celebrului zâmbet diferit în funcție de reprezentările pe care le are.

Interpretarea sensului zâmbetului variază de la o cultură la alta, fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane din mediul respective.

Privirea, reprezintă un proces complex, cu o puternică încărcătură emoțională. Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie, dar și cu dorințele și așteptările noastre, dorința fiind o manifestare specifică individului în scopul satisfacerii unei nevoi.

Chiar și "a privi" sau "a nu privi" pe cineva are un înțeles. Se consideră că privind pe cineva confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi. Interceptarea privirii cuiva poate însemna dorința de a comunica, de exemplu, de a cere "ajutor din priviri". O privire directă poate însemna onestitate și intimitate, dar în anumite situații comunică amenințare. În general, o privire insistentă (de ordinul mai multor secunde, chiar zeci de secunde) și continuă deranjează, putând induce o

stare de tensiune celui privit. De exemplu, în situații critice - revoltă populară, lupte de stradă etc.-jurnaliștii sunt instruiți să evite intersectarea propriei priviri cu aceea a soldatului mânios, a luptătorului răzvrătit sau a grevistului care își cere drepturile.

Realizarea contactului intermitent și scurt al privirilor poate indica lipsă de prietenie, nerăbdare sau dorință de comunicare. Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos — tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții sau a unei minciuni. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsă de interes sau răceală.

Evitarea privirii în planul orizontal celor doi ochi înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăție, chiar minciună.

Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situații în care se simt amenințați, respectiv vor căuta privirea în situații favorabile ; există chiar expresia „a te agăța” cu privirea, ceea ce poate avea ca înțeles fie "a cere ajutor" în situații defavorabile, fie "a susține" cu privirea, interlocutorul devenind deja "partener".

Un alt tip de privire este ceea ce numim curent "a dezbrăca din priviri"; este acea privire agresivă din punct de vedere sexual, care deranjează profund sau induce o stare plăcută; și într-un caz și în celălalt se induce o stare de tensiune internă asupra celui privit.

Privirea constituie un mod „netactil” de a atinge pe cineva, de a comunica ceea ce nu se poate spune prin cuvinte. În realitate este vorba de o "comunicare energetică" - lucrarea de față nu își propune, însă, să dezvolte această formă specială de comunicare.

Pupilele dilatate, fără variația în sens descrescător a intensității luminoase din mediu, indică emoții puternice. Pupilele se măresc, în general, atunci când se privește ceva plăcut, față de care există o

atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a necesității, neplăcerii, mâniei. Clipirea frecventă denotă anxietate, teamă și chiar riscul pierderii controlului într-o negociere, dacă nu are o justificare obiectivă (pătrunderea în ochi a unor impurități care să jeneze).

Postura/poziția comunică în primul rând statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să îl afișeze, adică dorința dobândirii unui anumit statut social. Postura corpului poate furniza informații și despre atitudine, emoții, grad de curtoazie, căldură sufletească sau puterea de negociere, inclusiv dispoziția către o comunicare sinceră, deschisă.

De exemplu, în cazul unui schimb de mesaje între două persoane a căror postură este așezat (pe scaun) cea care manifestă tendință de dominare tinde să țină capul înclinat în sus și corpul lăsat ușor pe spate, în timp ce interlocutorul, impresionat la nivelul subconștientului, va adopta o atitudine supusă, cu capul ușor înclinat în față.

În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, uneori, însă, neliniște și preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detașare, plictiseală sau autoîncredere excesivă, putere de negociere, dar și apărare față de cei ce consideră că au statut social superior interlocutorului.

Posturile adoptate în cadrul relațiilor interumane se pot clasifica în trei categorii, conform criteriilor de incluziune, orientare a trupului și congruență.

1) *Postura de includere / neincludere*, postură prin care se definește spațiul disponibil activității de comunicare și se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii unui grup pot forma un cerc, pot să se întoarcă / aplece spre centru, să-și întindă un braț sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat. De multe ori, așezarea scaunelor în cerc și ocuparea acestora cu

un număr exact de persoane (omul și scaunul) induce primului sau ultimului venit, fie temerea că nu va fi acceptat, fie senzația de excludere din grup, chiar timiditate, reținere în a-și mai căuta un loc. Astfel, în scopul favorizării comunicării, este bine ca o persoană (fie dintre cele incluse în cerc, fie moderatorul de grup) să ajute ultimul sosit să își găsească locul în cadrul grupului.

Este necesar a se acorda atenție comportamentului de includere / neincludere, atât verbal, cât și nonverbal. Dacă veți fi proactiv, veți reuși să eliminați, să minimalizați sau să gestionați un risc major care se poate datora comportamentului de neincludere. Atenție, deci, la tendința de a te purta "grosolan", când urmează să obții prin concurs un anumit post, dar și la formalisme sau relații formale.

2) *Postura de orientare corporală* — se referă la faptul că doi indivizi își pot alege poziția unul față de celălalt: față în față, vis-a-vis, alături (paralel) sau în diagonală. Prima situație, față în față, comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua, vis-à-vis, neutralitate.

Trebuie avut în vedere faptul că în orice situație, contextul poate influența sau modifica în sens invers semnificațiile celor două situații de mai sus. După Alan Pease, poziția "față în față" a celor două persoane poate fi atât competitivă (de exemplu, într-o relație consilier-client), cât și defensivă (vezi relația șef-subordonat), bariera de siguranță sau de protecție fiind linia imaginară a mijlocului mesei sau a biroului la care stau așezați cei doi. Poziția de așezare de o parte și de alta a colțului mesei / biroului se consideră a fi o poziție favorabilă comunicării, dar care asigură o barieră minimă de protecție prin colțul fizic al mesei. De această barieră de protecție beneficiază amândoi interlocutorii.

3) *Postura de congruență / incongruență*, postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune

sau *face* interlocutorul. Participarea intensă conduce, în consecință, la postura de congruență (similară cu cea a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanșează o reacție aproape imitativă din partea celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există divergențe de statut, puncte de vedere sau opinii între comunicatori, apar posturile necongruente: persoana nu privește spre interlocutor, nu interacționează sub nici o formă, își alege, conștient sau nu, poziții diferite de ale interlocutorului.

Exercițiul 4

Studiați cu atenție modul în care comunică două persoane care stau pe aceeași canapea (schimbul de priviri, direcția și intensitatea privirii, poziția picioarelor, înclinația trupurilor etc.).

Exercițiul 5

Studiați cu atenție, cu ajutorul camerei video, modul în care comunică două persoane care stau pe aceeași canapea (schimbul de priviri, direcția și intensitatea privirii, poziția picioarelor, înclinația trupurilor etc.). Comparați observațiile directe cu observațiile care rezultă din derularea cu viteză redusă a înregistrării video. Analizați cantitativ numărul de observații directe cu numărul de observații indirecte. Repetați exercițiul până în momentul în care numărul observațiilor directe devine egal cu acela al observațiilor indirecte.

Comunicarea nonverbală cu transmitere pe canal tactil se manifestă prin frecvența, intensitatea și durata atingerii, prin modul în care se dă mâna, se îmbrățișază, se ia brațul sau se bate pe umăr etc.

De exemplu, atingerile au semnificații diferite în diferite culturi. De exemplu, la japonezi înclinarea capului înlocuiește datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoși acest salut se exprimă cu o ușoară lovitură pe umăr. În spațiul islamic, mâna dusă la piept

înlocuiește datul mâinii ca salut în cazul în care se dorește a adopta o poziție politicoasă, dar distantă, față de o persoană.

Unii indivizi evită orice atingere. Intensitatea și tipul atingerii depind, în mare măsură, de vârstă, statut, tipul relației dintre indivizi, cultură. Astfel, în cultura latină, atingerea unor părți ale trupului în situații publice este considerată a fi ceva normal, spre deosebire de cultura germană unde astfel de gesturi sunt de neconceput- a se vedea modul de aranjare la o "coadă" în cultura latină comparativ cu cea germană.

Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, vestimentației, mirosului (parfum sau miros specific trupului), bijuteriilor sau a altor accesorii, date suplimentare despre individ în legătură cu preferințele, atitudinile, gradul de educație etc.

În cultura noastră se disting anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate. Se distingem trei tipuri de fizic:

1. *ectomorf (fragil, subțire și înalt);*
2. *endomorf (gras, rotund, scurt);*
3. *mezomorf (musculos, athletic, înalt).*

Datorită condiționărilor sociale, ne-am obișnuit să asociem anumite trăsături comportamentale fiecăruia dintre cele trei tipuri de fizic menționate. Astfel, tindem să-i percepem pe ectomorfi ca fiind tineri, ambițioși, suspicioși, tensionați, nervoși și mai puțin masculini; pe endomorfi îi percepem ca fiind bătrânicioși, demodați, mai puțin rezistenți fizic, vorbăreți, buni la suflet, agreabili, de încredere, prietenoși, dependenți de alții; pe mezomorfi îi percepem ca fiind încăpățânați, puternici, aventuroși, maturi în comportare, plini de încredere în sine, veșnic învingători.

Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, evidențiază personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcămintea se poate folosi pentru "a juca" un rol, de exemplu, în situațiile de negociere. De foarte multe ori, îmbrăcămintea conferă individului o formă care nu este în concordanță cu fondul acestuia (caracter, nivel educațional etc.), constituind un paravan în spatele căruia se pot ascunde o serie de carențe.

Îmbrăcămintea și accesoriile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcție managerială înaltă tind să se îmbrace în mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbățești (servietă diplomat).

Îmbrăcămintea nonconformistă comunică în general faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil inițiator de probleme, artist sau jurnalist. Îmbrăcămintea neglijentă este asociată, în general, cu valoarea intrinsecă a individului.

Pentru situații de afaceri este apreciată îmbrăcămintea elegantă și de calitate, dar nu sofisticată.

Igiena personală constituie un factor important.

Mirosul transmite în mediu mesaje de care indivizii sunt conștienți sau nu. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenția într-un mod neadecvat și sugerează fie prostul gust, fie anumite intenții provocatoare.

În concluzie, expresiile faciale, gesturile, miscarile (kinezica sau kinetica), utilizarea spațiului (proxemica), atingerea (haptica), postura corporala, chiar și vestimentatia ajuta consilierul în descifrarea ceea ce gîndeste clientul, cum intentioneaza să actioneze într-o situație sau alta sau ceea ce spune este adevărat sau fals. Fie că aceste

informatii le veti aplica in viata profesionala sau personala, ele va vor largi orizontul si vor schimba in bine tot ceea ce veti intreprinde. Prin intermediul recentelor descoperiri din psihologie, neurobiologie, medicina, sociologie, criminologie, stiintele comunicarii, antropologie, care au folosit tehnologii de scanare a creierului si neuromagistica, oamenii de stiinta au reusit sa stabileasca validitatea comportamentelor in mod deosabiti calificat cu ajutorul limbajului semnelor nonverbale.

Aplicatii

Pentru a scoate în evidență importanța utilizării unor forme de comunicare diferite, subiecții au fost puși să realizeze două exerciții care sunt prezentate în continuare.

Exercițiul 6

Concepeți etichete de masă care să cuprindă numele și prenumele dvs., precum și ceea ce considerați reprezentativ pentru propria persoană. Obiectivul principal urmărit este acela de defavorizare a comunicării în spații publice și de personalizare a relațiilor interumane, în scopul prevenirii sentimentului de frustrare.

Scopul exercițiului constă în evidențierea ambiguității mesajului verbal și necesitatea de a interveni cu întrebări la care subiectul actor - profesor poate răspunde folosind numai mesaje verbale, respectiv, numai mesaje nonverbale și / sau paraverbale.

Exercițiul 6a

Aflându-vă în spatele tablei sau după un panou (catedră), reconcepeți mesajul inițial, astfel încât subiecții receptori să nu poată primi alte mesaje nonverbale sau paraverbale.

Scopul exercițiului constă în demonstrarea că un mesaj verbal coerent poate fi decodificat fără erori, chiar și în absența nonverbalului și/sau para verbalului .

Concluzii

- în general, indivizii acordă atenție formelor verbale și nu conținutului;
- important este nu numai forma mesajului, ci și fondul (conținutul) acestuia;
- utilitatea practică a acestui complex de exerciții constă, printre altele, în faptul că îi ajută pe viitorii specialiști în comunicare și / sau relații publice să-și perfecționeze tehnicile de elaborare a unor comunicate, coerente ca formă și conținut, capabile să ajute la soluționarea unei crize organizaționale.

Importanța cunoașterii acestor forme de comunicare poate fi argumentată și prin faptul că, un bun specialist în comunicare, va fi acela care va stăpâni tehnici, proceduri și algoritmi de codificare / decodificare a unor mesaje complexe transmise pe canale diferite .

Condițiile pe care trebuie să le respectați la proiectarea unui mesaj/comunicat sunt sintetizate mai jos. Astfel, un mesaj trebuie să fie :

- scurt, clar, precis, concis, coerent;
- vizibil și lizibil;
- ușor de descifrat / decodificat;
- adecvat canalului de comunicare;
- adecvat obiectivului propus;
- adecvat grupurilor-țintă;
- adecvat spațiului, timpului și contextului - atât din proximitate, la nivel micro, cât și din vecinătatea spațială și/sau temporală, la nivel macro;
- capabil de captarea atenției;
- să nu conțină dihotomii .

Obstacole în comunicarea verbală sunt :

- **ambiguitatea** mesajului datorită înțeleșurilor insuficient exprimate;

- **polarizarea** - tendința de a privi realitatea în ipostaze contrarii și a o descrie prin cuvinte extreme (alb sau negru, bun sau rău, urât sau frumos, pozitiv sau negativ etc.);

- **generalizarea** - enunțurile cu caracter general induc o stare de confuzie și ca urmare pot fi deseori generatoare de conflict, mai ales atunci când conțin cuvintele: *nicăieri, niciodată, toți, nimeni*;

- **indiscreția evidentă și repetată** (se face referire la convingeri religioase,

comportamente sexuale, viață privată etc.);

- **logoreea** - bombardament verbal fără a ține cont de interesul receptorului;

- **egocentrismul** - acest comportament induce frustrare și îndepărtează treptat

interlocutorii egoiști din comunicare;

- **secretomania** - are un efect negativ în comunicare și relaționare, deoarece partenerii cărora nu li se fac și confidențe se simt excluși, jigniți, suspectați;

- **jargonul** - provoacă blocaje în comunicare în situațiile în care auditoriul nu-l înțelege sau nu corespunde statusului ori nivelului de pregătire .

- **abstractizarea** - limbajul abstract ridică probleme de interpretare și credibilitate; cu cât nivelul de abstractizare este mai ridicat, cu atât se dezvoltă mai mult incertitudinea.

Aplicatie – comunicarea nonverbală

Conținut: Participanții sunt invitați să se deplaseze în interiorul unei camere și să prezinte, pe rând, modul în care reacționează atunci când întâlnesc pe cineva vorbind cât mai puțin posibil sau deloc.

Dispozitiv de lucru - la libera alegere a cadrului didactic .

Obiective:

- 1) conștientizarea existenței celorlalți, datorită observației, schimbului de priviri și simțului tactil;
- 2) conștientizarea reținerii de a intra într-un raport direct, fără cuvinte, adică, de multe ori, refuzul comunicării;.
- 3) dezvoltarea unor atitudini reale și nu disimulate, sincrone cu acumulările și decodificările individuale;
- 4) identificarea sau regăsirea unor moduri coplete de exprimare, cu sau fără eliminarea barierelor formale .

Mod de lucru -formatorul explică participanților natura exercițiului, dându-le diverse indicații pentru fiecare fază, după cum urmează:

Faza I

Vă rog să vă deplasați și să încercați să obțineți maximul de informații despre cei care vă înconjoară, observând următoarele: atitudinea; direcția și modul de deplasare; poziția mâinilor; forma și mimica feței; vestimentația; părul; trăsăturile tc.

Faza a-II-a

Imaginați o sedinta de consiliere cu o persoana necunoscuta și priviți acea persoană în direcția ochilor.

Faza a-III-a

Imaginați o întâlnire, inclusiv o consiliere de grup și strângeți mâna acelei persoane cu care vă întâlniți.

Faza a-IV-a

Depășiți convențiile sociale și atingeți-vă. Nu uitați că aceste convenții sunt constrângeri atitudinale și comportamentale formale. Atingeți hainele celorlalți și încercați să aveți cât mai multe contacte tactile cu cei ce vă înconjoară.

Observație:

Dacă există rețineri în alegerea liberă a partenerului de rol, se poate lucra în grupe de câte doi, persoanele mai timide împreună cu cadrul didactic putând fi, pentru început, *observatori*.

Alte variante posibile de lucru

Exercitii de exprimare corporala :

** Exprimați nonverbal, adică mimați, ceea ce simțiți față de ceilalți participanți numai prin intermediul unor atitudini corporale.*

Unor participanți voluntari li se cere să aleagă câte un subgrup constituit din alte persoane, pentru a realiza, împreună cu acestea, un ansamblu sculptural: fiecare sculptor modelează, în mod inventiv, relația stabilită între corpuri și mișcări sau între unele dintre aceste persoane prezente, pentru a obține un "ansamblu sculptural" sau un grup semnificativ din punct de vedere estetic (de exemplu un subiect poate să ia brațul unei persoane pentru a-l așeza pe umărul alteia cu scopul de a contura un obiect tangibil, o idee sau o formă, așa încât fiecare membru al subgrupului să fie integrat într-un ansamblu, figurativ sau nu, așa cum l-ar concepe un sculptor.

Când fiecare subiect și-a îndeplinit sarcina, acesta este întrebat de către cadrul didactic ce a vrut "să facă", să reprezinte sau să ilustreze (obiectivul tangibil sau intangibil) și ce a simțit în timpul derulării activității.

Similar, fiecare membru al subgrupului este întrebat ce a simțit în ipostaza de element al unui grup uman "sculptat" (și deci manipulat cu sau fără propriul acord). Discuția care urmează se va realiza pe subgrupuri sau în cadrul unei reuniuni generale .

PRINCIPII PENTRU OBSERVAREA SI INTERPRETAREA CU SUCCES A LIMBAJULUI NONVERBAL IN CONSILIERE

PRINCIPIUL I: Fiti un observator competent al mediului din jur-
este cerinta fundamentala pentru oricine doreste sa codificesi sa foloseasca eficient comunicarea nonverbala. Imaginati-va ca ascultati pe cineva in timp ce aveti casti in urechi. N-ati putea auzi mai nimic din mesajul comunicat. Totusi, când vine vorba despre observarea limbajului tacut al comunicarii nonverbale, multi privitori ar putea fi la fel de bine legati la ochi, atat sunt de inconstienti de semnele corporale ale celor din jur. La fel cum ascultarea atenta este esentiala pentru intelegerea comunicarii verbale si observarea atenta este cruciala pentru intelegerea limbajului corpului. Observarea concentrata, ce presupune un efort de concentrare este absolut necesara si esentiala pentru detectarea cu succes a indicilor nonverbali si intelegerea situatiei. "Vezi, dar nu observi"-sunt deseori intilnite astfel de situatii, când cei mai multi oameni isi petrec viata privind, dar sunt de fapt nevazatori. Acesti oameni nu-si dau seama de schimbarile subtile, care se petrec in lumea lor. Când este vorba de observarea concentrara, in special un psiholog este bine sa foloseasca toate simturile, nu doar pe cel al vazului. Este bine sa fecem din observarea concentrara un mod de viata. A constientiza ce se intimpla in jur nu este un act pasiv. Este un comportament constient, deliberat pentru dobindirea caruia este nevoie de efort, energie

concentrare si permanenta practica. Un consilier are nevoie de exersarea permanenta a muschilor „observatiei” pentru activitate corectionala adecvata fiecarui individ in parte.

PRINCIPIUL II- observarea in context este cheia intelegerii comportamentului nonverbal. *In consiliere, cu cat se straduie mai mult psihologul sa interpreteze comportamentul nonverbal in situatii reale de viata si cu cat isi da seama mai bine de contextul in care se intimpla, cu atat mai corect „prinde” semnificatia. De exemplu, dupa un accident, oamenii sufera de efectele scoaterii din functiune a „partii rationale” a creierului de catre sistemul limbic. Prin urmare apar comportamente precum tremuraturi, nervozitate, dezorientare, apoi nervozitatea dispare. In conditiile cand aceasta nervozitate reapare, atunci este bine sa-ti pui anumite intrebari.*

PRINCIPIUL III- invatati sa recunoasteti si sa decodificati comportamentele nonverbale, care sunt universale. *Anumite comportamente sunt considerate universale, pentru ca sunt realizate in mod asemanator de majoritatea oamenilor. De exemplu, când cineva isi stringe buzele in asa fel, incit aproape nu se mai vad, este un semn ca este tulburat si ca este ceva in neregula. Acest gest de comprimere a buzelor este unul din indiciile universale si cu cat un consilier va recunoaste si va interpreta corect mai multe din aceste elemente nonverbale universale, cu atat veti fi mai eficienti in evaluarea gindurilor, sentimentelor si intentiilor celor din jur.*

PRINCIPIUL IV- Invatati sa recunoasteti si sa decodificati comportamente nonverbale particulare. *Elementele nonverbale universale constituie un grup de indici aceleasi pentru toata lumea. Exista un alt grup de indici corporali numite elemente nonverbale particulare, care pot fi semne unice specifice unei anumite persoane. Un consilier, pentru a identifica semnele nonverbale particulare ale clientului, este bine sa caute modelele (tiparele) comportamentale la oamenii cu care comunica clientul regulat. De exemplu, daca observati, ca clientul se scarpina in cap si isi musca buzele*

când vorbește despre un test, acestea pot fi elementele nonverbale particulare sigure, care va dezvălui emotivitatea sau lipsa lui de pregătire. Este sigur că ele fac parte din comportamentul lui de gestionare a stresului și-l veți mai vedea repetându-le, pentru că „cel mai bun mijloc de anticipare a comportamentului viitor este comportamentul din trecut”.

PRINCIPIUL V- când comunicați cu ceilalți străduiți-vă să stabiliți elementele nonverbale de bază.

ASCULTAREA FIZICĂ

În ascultare există o importantă componentă fizică, denumită de către unii specialiști și “*limbajul trupului*” (A.Pease 1993), aceasta făcând parte din metacomunicare, mai ales pe timpul tăcerilor sau a intervalului dintre asertiuni.

Ea este singura componentă vizibilă a mesajului emis continuu de către ascultător. Influența sa este decisivă, exprimând gradul real de disponibilitate al ascultătorului, ascultarea fizică poate construi la răspunderea dar și la îndepărtarea subiectului.

Mesajele comunicate corporal au o complexitate deosebită și pot câteodată să fie în discordanță cu disponibilitatea adevărată a sfatuitorului. Aceasta poate fi mascată sau deformată aparent de către o indispoziție fizică sau psihică sau de alți factori din afară, care nu afectează participarea ascultătorului. Se descriu câteva componente ale poziției ideale de ascultare ca: postura corporală, deschiderea fizică, contactul vizual, mișcările corpului.

O postură destinsă, relaxată, cu corpul elastic, mobil, expresiv conjugată cu o față care oferă un zâmbet de simpatie, reprezintă semne majore de disponibilitate, de receptivitate față de interlocutor, tot așa cum corpul rigid, brațele încrucișate, fațesul încruntat, în tensiune, pot transmite mesaje involuntare de respingere, de persoană nemulțumită care judecă pe cel din față lui.

Deschiderea fizică presupune să stai cu brațele deschise, cu mâinile legate, cu trupul puțin aplecat în față. Împreună cu poziția de față în față, el

constituie elemente definitorii ale disponibilitatii fizice. Schimbul continuu de priviri, caracteristic pozitiei fata in fata poate fi greu de suportat de timizi sau de persoane cu trairi de vinovatie care se simt astfel visate, judecate. De aceea, ele pot prefera pozitia laterala. Trupul prea aplecat in fata catre interlocutor poate naste impresia de agresivitate din partea sfatuitorului, prin invadarea spatiului personal al clientului.

Din contra, o pozitie prea relaxata a trupului, aplecat pe spate, a trandavie impresioneaza neplacut prin senzatia de nepasare, de lipsa de sensibilitate pe care o creaza.

Un contact vizual bun reprezinta o importanta sustinere a clientului, in timp ce privirea in alte parti creaza si indica tensiune sau plictiseala, desi ea degajeaza interlocutorului, pentru un timp, depresiunea de a se simti privit ca obiect de studiu. Pe de alta parte insa contactul vizual sustinut ofera posibilitatea de a se urmari jocul mimic al clientului, atat de important in procesul de comunicare. Zambetul si datul din cap destul de frecvent, in sens afirmativ, pe parcursul discutiei creaza prezenta, exprima atentia care se acorda clientului, dar si permisiunea de a vorbi si interesul fata de subiectul expus.

O mimica si pantomimica expresie, bine marcate care reflecta trairile clientului, reprezinta un avantaj. In schimb, o atitudine de sfinx, cu zgarcenie in expresivitate, adica in dezvaluirea sfatuitorului, creaza raceala si distanta.

Componentele ascultarii de calitate

Ascultarea presupune o serie de operatiuni aditionale din partea sfatuitorului ca: deschiderea discutiei, intrarea in cadrul intern de referinta al clientului, structurarea si disciplinarea ascultarii, utilizarea mesajelor de continuare, folosirea cuvintelor cheie, mentinerea cursului corect, evitarea sau reducerea la minimum a surselor de interferenta si a mesajelor de descurajare, oglindirea.

Deschiderea discutiei

Acesta presupune formularea unei invitatii, considerate si ca o permisiune de a vorbi. Ea poate avea si forma unei intrebari deschise (OPEN-ENTED), a-l carui raspuns este nedeterminat lasand libertatea clientului de a alege.

Iata cateva deschideri: *“Aveti vreo problema? Sunt gata sa va ascult. Ati putea sa-mi spuneti ce va framanta? Pareti tulburat(a), aveti ceva pe suflet?”*.

De multe ori clientul afirma ca el nu stie daca va reusi sa se exprime corect, sa-si expuna problemele si ca ar fi bine sa fie intrebati, el marginindu-se in a raspunde *”mai bine intrebati dumneavoastra”*.

Astfel, clientul se retrage in pozitia de aparare, care ii este mai comoda. Prin aceasta apare riscul pentru terapeut de a fi plasat intr-o pozitie dominanta, de investigator.

Daca tacearea se prelungeste excesiv, atunci este nevoie sa se accepte ca apararile clientului sunt prea rigide si nu vor putea fi depasite de la inceput fara ajutor: este greu sa-ti dezvalui problemele...viata e grea....(asertiune insotita de un sfat).

Structurarea discutiei

Un interviu psihoterapeutic trebuie sa inceapa cu o serie de lamuriri asupra pozitiei participantilor. Ele vor fi repetate pe parcurs, ori de cate ori va fi nevoie. Clientii trebuie sa fie ajutati sa intre in pozitia activa, de persoane care doresc sa se implice, sa participe direct la procesul de vindecare sau de schimbare. Ei trebuie sa lupte, sa invete sa se ajute singuri. Pentru a realiza un asemenea obiectiv, ideal este sa ne plasa in pozitia de colaboratori, de persoane de ajutor, si nu de experti care rezolva si prescriu solutii existientiale, ca si cum ar oferi tratamente. Chiar daca se solicita un ajutor de tip medical, de ingrijire, activarea clientului se realizeaza numai prin reducearea rolului sfatuitorului,

care il va ajuta sa lucreze la solutiile proprii si nu ii va oferi unele gata fabricate.

II. PERSONALITATEA CONSILIERULUI

In aceasta categorie, consilierul este persoana perfecta care face toate lucrurile fara greseala. El este aproape ca parintele idealizat din copilarie. Fata de el se constituie un set de comportamente semnificative ca: trimiterea de complimente si laude, de osanale aduse in fata altora, aprobarea tuturor interpretarilor sau reflectiilor produse de acesta, foamea de prezenta-obliga comunicarea cu terapeutul. Este posibila o anumita identificare - imitare a consilierului, prin adoptarea imbracamintii, a stilului de a vorbi, a expresiilor acestuia..

Pentru inceput, sfatuitorul se simte excelent, este mandru de sine, de competenta sa. Aceasta luna de miere se consuma insa in comportamentul pacientului aparand frustrarea si mania sa si abia acum, terapeutul recunoaste modelul deviant al relatiei cu pacientul, ceea ce ii declanseaza tensiune, anxietate, confuzie.

Prin modificarea reactiei de idealizare si a frustratiei consecutive, terapeutul va oferi un suport continuu Eului sfatuitului, prin tolerarea dezamagirii, depresiei, posibil a maniei, in momentul confruntarii acestuia cu reactia transferentiala. Confruntarea asteptarilor idealizate cu imaginea reala a terapeutului in diada client-terapeut, dar si in sfera relatiilor intime si de prietenie cu altii, ii provoaca subiectului o stare de furtuna, ceea ce va permite recunoasterea modelului sau dominant „intrapunitiv” de expresie, in care predomina atitudinile de autoumilire si de autonegare. Terapia poate aduce

agravarea starii sale prin pierderea eului si adoptarea unui fals care mimeaza pe cel al terapeutului. Prelucrarea relatiei transferentiale va duce la depasirea reactiei.

CONSILIERUL CA VIZIONAR SI CARE HRANESTE

Modelul consilierului ca vizionar are multe similaritati cu cel anterior, esenta sa fiind ca i se atribuie terapeutului calitati de atotstiutor, de expert, si de putere. Clientul asteapta sfaturi si anticiparea sugestiile care ii pot fi oferite initial, sfatuitorul se simte mandru de sine, puternic, atotstiutor, suferind de o adevarata autointoxicare. Cu timpul el incepe sa aibe indoieli asupra lui insasi, fapt care duce la dezamagire, la trairea de incompetenta, de esec terapeutic.

Pentru a depasi aceasta reactie, trebuie luate in atentie asteptarile clientului, mai ales a celor ce reflecta exagerarea puterii altora, a terapeutului, dar si a persoanelor din jur. Se vor analiza motivele/nevoile clientului de a alege un asemenea mod de aparare- relationare cu lumea. In spatele lui se ascund sentimente de aparare, de inferioritate si frica de a lua decizii de unul singur. Pentru a se mentine intr-o stare de autoprotectie, el prefera sa delege altora dreptul de a lua decizii. Trecerea pacientului in etapa mult mai riscanta a deciziilor personale, autonome, este realmente dificila.

Persoanele din aceasta categorie actioneaza ca neajutorati. Ei se simt incapabili sa intervina decisiv si oscileaza intre activitate si inactivitate, avand puternice nevoie de dependenta si fuziune care se exprima prin emotii puternice, tendinte la tipete si frici. Prin ele consilierul solicita ordine si preluarea sa de cate terapeut. Acesta trebuie sa ia masuri, sa adopte solutii astfel starea pacientului se va agrava, intrucat sentimentele de slabiciune se pot accentua treptat in ciuda interventiei si pot aparea solicitari de atingere, de

ținut în brațe, și chiar îmbrățișat. Cea mai severă solicitare poate să fie cea sexuală, care semnifică fuziunea, uniunea cu elementul puternic-sfatuitorul. Mai puțin dramatic este refugiul în neajutorare sau lipsa de speranță, ca formă de evitare a confruntării cu realitatea. În acest mod clientul poate declanșa reacții de compatimire și o atitudine protector-hranitoare din partea consilierului.

Recunoașterea acestui model se realizează prin autoexaminarea terapeutului încă din momentul în care simte că este solicitat excesiv să mângâie și să îngrijească pe cel sfătuit. El poate trăi o adâncă părere de rău, compatimire față de client, iar dacă nu se reușește să se păstreze distantă, va intra într-o reacție contratransferențială, care va bloca procesul terapeutic prin depresia și frustrarea proprie. Relația terapeutică se va deteriora în timp.

Soluția este bună autonomizare a atitudinilor sale, în paralel cu analiza atitudinii fundamentale a pacientului, caracterizată prin aserțiunile „sunt incapabil”, „ai grijă de mine”, etc, care exprimă intense nevoi de dependență. Pentru depășirea stării regresive a pacientului se impun măsuri de reconstrucție a Eului și o conduită suportivă pe această perioadă de timp. În vederea depășirii situației, analiza comportamentelor de fiecare zi ale ambilor parteneri și dezvoltarea alternativelor sunt căi lente dar reale.

CONSILIERUL CA O PERSOANĂ FRUSTRANTĂ

Unii clienți văd în consilier o persoană stresantă pentru experiențele lor actuale. Ei au o atitudine defensivă, apar precauții excesive în împărtășirea vieții lor. Există reticente față de implicarea în ceea ce se poate numi relația de intimidare specifică psihoterapiei. Intimidarea semnifică permisiunea dată într-o atmosferă de prietenie unei alte persoane de a avea acces la detalii importante și bine aparate despre viața sa.

În acest tip de reacție transferențială, clientul manifestă suspiciune și neîncredere, având aerul unei persoane frustrate, nemulumite. El încearcă să

între în relația terapeutică dar, foarte repede se retrage în sine, conturându-se un joc de intrare-iesire. Fiindu-i frica de eventualele dezamăgiri el declanșează manevre de distanțare, prin care testează reacția sfatuitorului: lipsește de la sedințe, întârzie, blochează discuțiile, etc. Pentru a depăși fazele timpurii clientul are nevoie în aceste atitudini de castigare a încrederii.

Recunoașterea acestui tip de reacție porneste de la senzația de tensiune, de grijă, pe care o resimte sfatuitorul care adoptă treptat o prudență de parcă ar merge pe sarmă, ceea ce duce la o monitorizare excesivă a răspunsurilor sale. Treptat el se simte din ce în ce mai incomod și se poate retrage, trăind un sentiment de neplăcere, care se poate accentua până la ostilitate și ură.

Plasat într-o asemenea poziție, consilierul poate să trăiască vinovăția față de evoluția nefavorabilă a terapiei. De aceea, sfatuitorul va trebui să apeleze la experiența sa pozitivă cu alți clienți pentru a recunoaște că este supus unei reacții transferențiale dificile. Prin prelucrarea ei se poate produce evoluția către o atitudine normală a clientului, cu pierderea neîncrederii și reducerea tendinței la distanțare față de sine și de alții. Se recomandă focalizarea atenției asupra relației, asupra constituirii gesturilor de încredere, cum ar fi: oglindirea experiențelor, empatie, etc. După ce s-a realizat o relație mai bună, se poate aborda și fenomenul intrare-iesire. Totodată, clientului i se va dezvalui motivația prudenței sale excesive și i se vor semnala fenomenele de neîncredere de câte ori ele devin vizibile în timpul terapiei.

CONSILIERUL CA O NON-ENTITATE

Consilierul îl percepe pe terapeut ca pe o persoană inanimată, lipsită de consistență, de nevoi, de dorințe, de speranțe, etc, ca urmare, el percepe un fel de vid în momentul discuției, vid pe care îl va umple prin volubilitate, un fel de diaree verbală întretesută de mișcări permanente. Se creează un baraj de vorbe și gesturi, fără vreo temă semnificativă. Ora se consumă fără scop și

sens, neputandu-se avansa. O asemenea miscare il obliga pe terapeut sa se regroupeze, sa initieze raspunsuri timide, senzatia sa dominanta fiind ca este manipulat, subapreciat, neluat in considerare ceea ce duce la frustratie si manie.

Pentru a contracara aceasta forma de transfer, consilierul va stabili un cadru si reguli precise ale discutiei, pe care le va impune cu consecventa si fermitate. Repetarea intrebarilor si a eventualelor raspunsuri si interpretari reprezinta o tactica menita sa sparga zidul indifferentei clientului. Tendinta clientului de a ignora expresiile consilierului va fi analizata cu voce tare ceea ce va antrena o evaluare comuna a mersului terapiei.

Acest fapt poate naste onestitatea relationala. In spatele fugii neincetate de contactul real cu sfatuitorul poate sa stea frica de reflectie asupra propriei soarte, ca posibila sursa de depresie si de percepere a golului interior. Dupa depasirea reactiei transferentiale se poate ajunge cu mult suport la problemele nerezolvate si la un stil de viata mai satisfacator.

III. SPATIILE DE COMUNICARE

Aspectele de ordin comportamental și atitudinal asociate indivizilor aflați într-un context spațio-temporal au constituit și constituie o preocupare pentru specialiștii în comunicare și negociere. În psihologia socială se vorbește foarte mult despre "distanța socială" dintre indivizi, fără ca autorii să ajungă la un acord în ceea ce privește "măsurarea" acestei distanțe (Pantelimon Golu - Fundamentele psihologiei sociale - Editura Ex Pontis, București, 2001).

Folosind drept criteriu *câmpul solid din jurul individului* se pot identifica trei spații de comunicare. Noțiunea de "*câmp solid*" este împrumutată din științele exacte și desemnează spațiul solid din jurul individului care este generat de un unghi solid spațial (nu plan), adică

privit din perspectivă tridimensională. Prezenta abordare se referă la modalitățile diferite prin care indivizii aflați la anumite distanțe fizice, au preferințe pentru anumite tipuri și canale pentru a comunica. Astfel, se deosebesc :

V

- *spațiul intim, SI* - convențional, indivizii se află la distanță de aproximativ 1 metru unii față de ceilalți;
- *spațiul de anturaj, SA* - convențional, indivizii se află la distanță de aproximativ 2 metri unii față de ceilalți;
- *spațiul public, SP* - indivizii aflați la peste 2 metri distanță unii față de ceilalți.

Spațiul intim, de anturaj și public

Spațiul intim – SI

În *spațiul intim* (SI) comunicarea se caracterizează printr-o intensitate maximă a câmpului energetic uman. Comunicarea predominantă este cea vizuală și verbală, dar trebuie precizat că impactul mesajelor transmise prin intermediul canalelor de comunicare bazate pe simțurile- tactil, olfactiv, gustative- este foarte mare.

Invadarea spațiului intim (SI) fără acordul, conștient sau nu, al partenerului de comunicare, determină o stare de tensiune ce poate fi resimțită ca ceva "plăcut", "indiferent" sau "agresiv". De aici, rezultă soluțiile de favorizare a manipulării.

De exemplu, românii și, în general, latinii devin uneori nervoși când "stau la coadă". Aceeași atitudine se poate observa și la greviști, mai ales în momentul în care deplasarea lor pe o stradă îngustă îi determină să-și invadeze reciproc spațiile intime. Astfel, pentru eliminarea stării de tensiune se recomandă ca indivizii să se țină de mână sau de braț, rezultând în acest mod un cordon uman. Fenomenul are loc în cazul în care indivizii au obiective și un

scop comun - este cazul greviștilor sau a demonstrațiilor împotriva poluării, lipsei de toleranță față de anumite grupuri sociale, pacifiști etc. In acest mod, prinderea de mână sau de braț, împotriva voinței proprii, generează și mai departe stări de tensiune.

Spațiul de anturaj - SA

Spațiul de anturaj (SA) este spațiul unde ne aflăm cel mai des: la birou, serviciu, într-un bar sau o cafenea etc. În acest spațiu ne simțim mai relaxați și avem tendința de a nu acorda atenție comunicării nonverbale. Cercetările asupra comportamentului indivizilor aflați în spațiul de anturaj au arătat că există o atractivitate/respingere maximă sau indiferență în acest spațiu. Aceste stări rezultă din interferența energetică a câmpurilor indivizilor (considerați ca entități energetice) ce interacționează în acest spațiu. In spațiul de anturaj (SA) comunicarea nonverbală, transmisă pe canalele senzoriale influențează imaginea întregului, adică a partenerului de comunicare, astfel încât, la nivelul subconștientului, se rețin ușor detaliile extrase din context: în spațiul intim, aceste detalii sunt mai profund analizate și de aici diferența de percepție dintre cele două spații- de exemplu, ridurile feței sunt vizibile în spațiul intim și mai puțin sesizabile în cel de anturaj . Dintre detaliile ce se percep diferit în cele două spații (de anturaj și intim) amintim:

- forma, culoarea ochilor; bustul feminin
- sunetele produse de anumite materiale textile (matase, lycra) sau de batutul din picior .

Spațiul public – SP

Atunci când se face referire la spațiul public se au în vedere următoarele dimensiuni perceptive:

1. spațiul pe care îl percepem direct;

2. spațiul din realitatea secundară - de exemplu, camera de luat vederi, datorită imaginii retiniene bidimensionale și nu tridimensionale, furnizează o realitate secundară .

Spațiile de comunicare - avantaje și dezavantaje

În tabelul de mai jos s-a realizat o analiză a spațiilor de comunicare, din perspectiva avantajelor și dezavantajelor, în scopul exploatării pragmatice, de la caz la caz.

Tabelul 1 - Avantaje și dezavantaje în spațiile de comunicare;

SP AȚIUL	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
I	- intensitate maximă a câmpului energetic uman; - comunicare "caldă"; - favorizarea comunicării informale - vezi recepții, simpozioane,cocteiluri etc.; - folosirealimbajului nonverbal și paraverbal produceunimpact deosebit; - presupunestimularea mecanismelor afective ale individului; - permite atât o comunicare intimă,câtșiuna oficiala	- pătrunderea în individului, împotriva voinței stări de tensiune; - risc mare dacă barierele formale; - trecerea de la c un alt registru, oficial realizată cu mare prudență - sensurilor cald - produce rupturi comunicare; - comunicarea e restrâns de persoane - nu cocteil vor putea ministru. - implică uneori suprafață, formală, lipsită
P	- are o arie larga de manifestare - presupune folosirea	- din perspectivă indivizi , mesajul nu este

Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare

Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare depind de : *cultura individului* - în cultura latină, spațiile de comunicare sunt foarte mici (indivizii se află în multe situații împreună, în spațiul intim, fără ca ei să fi făcut parte anterior dintr-un grup omogen), în timp ce în culturile anglo-saxonă și scandinavă indivizii se regăsesc cu precădere în spațiul public sau de anturaj. Este ceea ce sociologii numesc «culturile calde» și, respectiv, «culturile reci» (sursa bibliografică: Ilie Bădescu, "Istoria sociologiei", Editura PAIDEA, București, 1999) *aculturația, imitația și contagiunea culturală* - se caracterizată prin contacte între indivizi proveniți din diverse arii socio-culturale și geografice. În prezent, asistăm la o încercare de adaptare a indivizilor, în scopul comunicării dintre aceștia. Această apropiere se datorează fie *influențelor culturale* reciproce (aculturație), fie *imitației sau contagiunii culturale*. Transformările culturale diferă în funcție de modul de interferență, unilateral sau nu, în sensul influențării sau imitării unei culturi față de alta, de determinare și asimilare - cultura «contagioasă» (vezi "Dicționar de sociologie", Editura Babei, București, 1993).

IV. FACTORII CARE INFLUENTEAZA COMUNICAREA

Factorii care influențează comunicarea și acționează atât asupra emițătorului, cât și asupra receptorului sunt: *limbajul, mediul, credințele sau convingerile, competența individului, (religios, cultural, politic, legislativ, informatic, ecologic, științific, instituțional, economic, social), motivația care stă la baza enunțării mesajului, obiectivul (scopul) mesajului, alegerea canalelor de comunicare, disfuncționalitățile existente pe canalele de comunicare.*

Limbajul

Mecanismele umane de reprezentare mentală servesc în principal memoriei și comunicării. Lingviștii și psihologii au definit limbajul ca fiind un sistem de semne și simboluri. Pentru a comunica, indivizii au libertatea de a recurge la coduri. Alegerea codului este, însă condiționată de limbajul în care se realizează comunicarea. Unele teorii consideră că experiența și cunoașterea sunt dependente de limbaj, în timp ce altele au ca punct de plecare concepția potrivit căreia limba reprezintă o reflectare a relațiilor socio-economice. Conform relativismului lingvistic, limba dirijează interpretarea, de către individ, a realității primare. Anumite interpretări lipsesc într-o comunitate lingvistică din cauza limbii. Conform tezei lui Whorf „lumea reală se bazează, în mare parte inconștient, pe habitaturile lingvistice ale grupului”. Cu alte cuvinte, individul percepe și decodifică realitatea primară în funcție de codul lingvistic care îi este familiar.

Credintele sau convingerile

Considerate ca fiind partea fixă a reprezentărilor individului, credințele sau convingerile se caracterizează printr-o mare rezistență la schimbare. Sub influența factorilor de mediu, are loc un proces de *învățare permanentă* care presupune *modificarea sistematică a comportamentului în funcție de experiențe*. Sub influența factorilor de mediu, se dobândește un sistem formal, de cele mai multe ori având la bază credințele religioase, ce impune atât un anumit mod de comportament, cât și o serie de bariere sociale. În cazul în care aceste bariere împiedică exprimarea liberă a individului, el poate intra în contradicție nu numai cu societatea în care trăiește, ci și cu sine.

Competența individului

Termenul de „*competență*” a fost introdus de fondatorul gramaticii generative, Noam Chomsky, pentru a desemna capacitatea vorbitorului unei limbi de a produce și înțelege un număr nelimitat de enunțuri (mesaje verbale). Este ceea ce numim *competență gramaticală*.

Interpretarea enunțului se realizează în corelare cu un context dat după un sistem de reguli- *competența pragmatică*. Pentru a vorbi, și în sens larg a comunica, este necesar să se stăpânească limbajul, sau limbajele, astfel încât, într-un context dat, să se obțină maximum de reacție la nivelul inerlocutorului - *competența de comunicare sau comunicativă*. Ea include o serie de reguli privitoare la: identificarea și utilizarea celor mai adecvate cuvinte într-un context dat și, în funcție de acesta, capacitatea de a transmite un mesaj astfel încât să nu se producă reacții adverse la nivelul receptorului etc. *Competența de comunicare* se modifică constant în funcție de experiența fiecăruia. Altfel spus, un individ va dispune de un mix de competențe de comunicare în urma contactului cu diferite comunități.

Indivizii își trăiesc experiențele diferit în funcție de obiceiurile lingvistice ale comunității căreia îi aparțin și care îl conduc la anumite opțiuni interpretative. În procesul comunicării, *codul* folosit generează un anumit mod de clasificare a experiențelor individului. Un obiect din lumea înconjurătoare este identificat pe baza experiențelor anterioare și a limbajului.

Predilecția indivizilor pentru clasificarea obiectelor lumii înconjurătoare are la bază *sistemul de raportare* la o *experiență anterioară*, deci la *ceva cunoscut*. În consecință, *lumea înconjurătoare* este *organizată* și *împărțită mental* pe baza *asemănărilor* și mai puțin pe cea a deosebirilor. Acest fapt explică, în bună măsură, capacitatea restrictivă a limbajului, precum și imposibilitatea folosirii complete a acestuia.

De exemplu, între cuvântul "maro" și semnificația culorii nu există nici o legătură directă; ea este *convențională*. Individul distinge și înțelege culoarea "maro" prin introducerea acesteia într-un anumit ***sistem de semne /cod*** - cel al culorilor. Raportând *semnificația* culorii "maro" la *sistemul de cod al culorilor* se constată că ea este asemănătoare cu cea a

culorilor "alb", „galben", „albastru" etc. în realitate, „maro" este altceva, diferit de „alb", „galben", „albastru" - pentru care avem puncte de reper în lumea înconjurătoare. Acesta este doar un exemplu pentru a înțelege *relativitatea asocierii* dintre limbă și realitatea înconjurătoare. Relativitatea raportării limbajului la realitatea înconjurătoare explică *conventionalitatea* acestuia.

Mediul

Prin mediu se înțelege totalitatea factorilor lingvistici, socio-economici, culturali, etnici care influențează dezvoltarea și evoluția individului prin formarea reprezentărilor în raport cu realitatea primară. Rolul mediului este deosebit de complex, fiind, însă, subestimat, în cea mai mare parte a timpului. Factorii de mediu nu joacă, la un moment de timp bine definit, același rol; ei nu își însumează efectele, ci le modifică reiproc- în momentul în care un factor este predominant un altul își diminuează influența. Orientarea comportamentului individului către un anumit scop este determinată de factorii de mediu.

Capacitatea individului de a comunica este, în mare parte, rezultatul acțiunii mediului exterior în toată complexitatea lui. Procesul de comunicare poate fi asemănat, în ansamblul lui, cu un model simplu în care: contextul de comunicare este o arenă în care acționează actorii implicați - emițătorul și receptorul, tribunele din jurul acesteia fiind mediile ce acționează și influențează procesul - *educațional, economic, demografic, politic, legislativ, cultural, religios, instituțional, ecologic, tehnologic, social*.

Sistemul politic în care evoluează individul presupune anumite norme și legi pe care trebuie să le cunoască și să le respecte.

Dezvoltarea considerabilă a mediului tehnologic în ultima parte a mileniului II a determinat identificarea unor cai de comunicare facilitându-le indivizilor schimbul de idei.

Motivatia care sta la baza enuntarii mesajului

Înainte de a trimite un mesaj, sub influența stimulilor externi, apare motivația (cauza care-l determină pe individ să comunice). La nivel uman, complexitatea structurilor cognitive determină, ca urmare a numeroaselor procese de învățare (educație, cultură), existența unor motivații abstracte specifice ce se adaugă celor fiziologice. Din multitudinea de clasificări și teorii ale motivației, cea a lui Maslow a cunoscut un succes aparte, în pofida faptului că validitatea ei rămâne încă o problemă.

Potrivit lui Maslow nevoile sunt ierarhizate pe cinci niveluri astfel: 1- nevoi fiziologice, 2- nevoi de securitate, 3- nevoia de recunoaștere, 4- nevoia de stimă, 5- nevoia de autorealizare. Un aspect interesant al teoriei lui Maslow este acela că ea consideră nevoile în manieră *multidimensională*. Acționând ca stimul externi, nevoile generează motivații ce constituie factorul excitator pentru declanșarea intenției de comunicare.

Obiectivul (scopul) mesajului

Obiectivul comunicării este consecința motivației ce stă la baza inițierii procesului de comunicare. Majoritatea indivizilor, în procesul de inițiere al comunicării, se gândesc la „*a aduce la cunoștință* ” sau a „informa”. În momentul inițierii mesajului, emițătorul are în vedere obținerea unui anumit efect asupra receptorului, acesta fiind de fapt obiectivul enunțului. Mesajul exercită o influență efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celui ce-l receptează în concordanță cu obiectivul de comunicare al emițătorului. Concomitent

cu obiectivul final, unic, al enunțării mesajului, se înregistrează efecte secundare care sunt sau nu în intenția emițătorului.

Alegerea canalelor de comunicare

Pentru a obține un impact maxim asupra receptorului, mesajul trebuie să fie în sincronism cu canalul de comunicare pe care se transmite. Se spune că există, în mod obișnuit, cinci simțuri, dar se vorbește, din ce în ce mai mult, de cel de-al șaselea simț. Această evaluare este, însă, departe de realitate, corpul uman fiind o sumă de receptori sau dispozitive de detecție. Cei mai mulți receptori, exercitându-și funcția în cadrul unor sisteme automate, nu provoacă senzații perceptibile decât la niveluri foarte intense de stimulare ceea ce poate fi interpretat, la nivel funcțional, ca un semnal de alarmă-de exemplu, întinderea tendoanelor etc.

Senzațiile descriptive, la nivelul receptorilor, sub influența stimulilor externi sunt cunoscute ca *cele cinci simțuri*; ele reprezintă categorii complexe de modalități senzoriale ce corespund unei unități anatomice: pielea, gura, nasul, urechea și ochiul. Cu cât punctele senzoriale sunt mai numeroase, cu atât sensibilitatea este mai mare. Ca urmare, alegerea canalului de comunicare - tangibil sau nu- trebuie să aibă în vedere obținerea gradului maxim de sensibilitate la nivelul receptorului.

Alegerea canalului de comunicare trebuie să țină seama și de NADA receptorului. Cu cât mesajul este mai clar, concis, onest și transmis „pe un ton pozitiv”, cu atât impactul la nivelul receptorului este mai mare.

Disfuncționalitățile existente pe canalele de comunicare

Tot ce se poate interfera pe canalul de comunicare, din momentul în care mesajul codificat este transmis și până la decodificarea acestuia

de către receptor, este considerat *zgomot*. Termenul de "*zgomot*" trebuie înțeles în sensul foarte larg al cuvântului.

Zgomotele (interferențele pe canalele de comunicare) pot fi sonore - sunetul unui avion care ne trece pe deasupra capului, vizuale - o literă indescifrabilă pe o coală albă, olfactive - o respirație urât mirositoare, tactilă - atingerea venită din partea persoanei cu care comunică și care te impresionează în mod plăcut sau nu.

Zgomotul se întâlnește în orice sistem de comunicare; din acest motiv se spune că mesajul este irepetabil chiar în condițiile transmiterii unei informații identice. Zgomotul este perceput ca un surplus irelevant de informație. Reușita într-un proces de comunicare este considerată situația în care receptorul acordă mesajului o semnificație identică sau aproape identică cu cea a emițătorului, deci zgomotele nu afectează mesajul.

V. STRATEGIA DE COMUNICARE

5.1. Stabilirea obiectivelor comunicării

5.1.1. Analiza situației. Identificarea problemei

Analiza situației premergătoare procesului de comunicare pornește de la ideea existenței unei probleme reale sau ipotetice, cu un anumit grad de risc, ceea ce ar presupune identificarea unor soluții eficiente de rezolvare a acesteia.

Termenul de "*problemă*" trebuie înțeles în sensul larg al cuvântului, adică de "ceva" ce acționează ca un *stimul* între actorii implicați în procesul comunicării- emițătorul și receptorul (E și R). Sub influența stimulilor din mediu (mediul fiind înțeles ca suma tuturor mediilor de marketing), la nivelul emițătorului apare *motivația* - deci *problema* (ce este acum în legătură cu „ceva” și ce aș dori sau ar trebui

să fie acel ceva) în funcție de NADA (nevoi, dorințe, așteptări, aspirații) acestuia.

Altfel spus, din punct de vedere al comunicării manageriale, problema reprezintă diferența dintre ceea ce *este "ceva"* și ceea ce *s-ar dori să fie* - adică ceea ce trebuie *îmbunătățit* sau *corectat*. Prin urmare, apare necesitatea de a transforma *intenția vagă* în *obiectiv precis*, răspunzând la următoarele întrebări:

- *"de ce ?"* dorim ca acel "ceva" să fie altfel decât este în realitatea primară- motivul (cauza);
- *"unde"* vrem să ajungem în urma comunicării ? - obiectivul (efectul);
- *"cum?"* (căile, mijloacele) - proiectul;

De exemplu, poziția ocupată de către un angajat este "ceva" existent, un fapt al momentului; aspirația, dorința acestuia de ocupare a unui post de conducere este o problemă a lui, respectiv *obiectivul* (prin influență ea devine și o problemă a organizației). Cauza pentru care dorește să schimbe situația existentă constituie *motivul*, în timp ce modalitatea de realizare a obiectivului reprezintă *proiectul*.

Din această perspectivă, a definirii problemei, se poate spune că instrumentul de rezolvare al acesteia îl reprezintă *comunicarea* însăși. Comunicarea presupune, în consecință, probleme ce necesită rezolvare sau corectare, dar care nu trebuie înțelese prin prisma conotației atașate (vezi 5.3.3.)

Înainte de a o rezolva, problema trebuie identificată, recunoscută, ca *existentă* !

Atunci când individul conștientizează că *"trebuie făcut ceva"*, el recunoaște, de fapt, existența celui "ceva" ce îl afectează, deci a problemei care, în această situație, devine personală.

Din momentul identificării problemei, cel mai dificil lucru este acela de a o defini, în acest sens, se pornește de la realitatea că o problemă presupune: cunoașterea condițiilor de timp, spațiu și context existente la momentul respectiv, a cauzelor și efectelor, a obiectivelor finale precum și a căilor prin care se poate ajunge la acestea. Obiectivele finale realizate se transformă în rezultate.

Din punct de vedere al comunicării atât pe verticală (niveluri ierarhice superioare sau inferioare), cât și pe orizontală (același nivel ierarhic), problemele care apar pot fi împărțite astfel:

- *probleme legate de activitatea desfășurată în cadrul organizației* (sarcinile de serviciu, probleme curente de muncă, situații de criză etc.);

- *probleme legate de relațiile interumane* (în cadrul organizației pe diferite niveluri ierarhice, în cadrul grupului de lucru, în cadrul relațiilor de parteneriat cu colaboratorii externi etc.);

- *probleme legate de relațiile organizației în amonte și în aval* (clienți, clienții clienților, furnizori, furnizorii furnizorilor, sferele de influență din jurul furnizorilor și clienților etc.).

În funcție de natura problemelor ce apar în cadrul activității manageriale, se pot identifica trei forme specifice de comunicare managerială, respectiv:

- * ***comunicare organizațională internă;***

- * ***comunicare interpersonală;***

- * ***comunicare organizațională externă*** (în amonte și în aval, adică comunicarea organizației cu furnizorii, clienții etc.)

a) Comunicarea organizațională internă

Problemele legate de activitatea fiecărei organizații în parte decurg, într-o măsură apreciabilă, din necesitatea îndeplinirii obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung. Pentru a-și desfășura activitatea și a atinge scopul propus, organizația trebuie să repartizeze

fiecărui angajat anumite responsabilități în conformitate cu sarcinile cuprinse în fișa postului pe care acesta îl ocupă.

O activitate managerială performantă presupune realizarea integrală a obiectivelor propuse. În acest sens, sunt necesare câteva acțiuni.

A . Stabilirea scopurilor, obiectivelor și politicilor organizației

Activitatea unei firme are drept scop principal realizarea unui profit, ca urmare a valorificării produselor sau serviciilor pe care le oferă. În acest sens, procesul de comunicare implică următoarele cerințe:

- fiecare angajat trebuie să cunoască influența specifică a muncii sale asupra activității organizației, astfel încât să se realizeze obiectivele finale; pe de altă parte, trebuie să conștientizeze că participă, într-o anumită măsură, la realizarea profitului acesteia;

- stabilirea responsabilităților fiecărui angajat și totodată clarificarea obiectivelor țintă care îi revin.

B. Monitorizarea îndeplinirii scopurilor, obiectivelor și respectarea politicii organizației

Aceasta implică asigurarea unei bune *coordonări* a activității între toate compartimentele organizației. Este vorba de una din cele cinci funcții ale managementului -*funcția de coordonare*. Coordonarea eficientă a activității este posibilă printr-o comunicare performantă, în interiorul organizației, atât pe verticală, cât și pe orizontală, pe baza trimiterii și recepționării de mesaje - *informații*, în *timp util*, potrivit unui *context* și *spațiu dat*. Se poate afirma, în consecință, că la baza funcționării organizației se află o comunicare managerială performantă.

C. Evaluarea (cuantificarea) rezultatelor

Controlul-evaluarea reprezintă o altă *funcție a managementului* (clasificarea funcțiilor managementului este cea realizată de Ovidiu

Nicolescu). Acțiunea de evaluare a rezultatelor presupune transmiterea informațiilor pe cale ascendentă, de la nivelul fiecărui compartiment până la conducerea superioară a organizației, unde sunt prelucrate și transformate în indicatori și indici de eficiență și eficacitate ai activității.

Operația de prelucrare a informației constă în compararea rezultatelor obținute cu obiectivele atinse și cu cele anticipate. Astfel, este necesar ca rezultatele obținute să fie cuantificate prin folosirea unor unități standard de măsură sau a unora derivate.

b) Comunicarea interpersonală

La nivel de organizație, această formă de comunicare, se desfășoară în conformitate cu relațiile ierarhice ale posturilor cuprinse în schema de organizare. În consecință se identifică:

- *comunicarea orizontală* - între diferite compartimente sau persoane situate pe aceeași treaptă ierarhică;

- *comunicarea verticală ascendentă* - de la nivelul executanților spre vârful piramidei ierarhice. Acest tip de comunicare are următoarele avantaje:

- permite conducătorilor să cunoască ce se petrece la diferite niveluri ierarhice;
- asigură informațional fundamentarea deciziilor conducerii;

În cadrul comunicării verticale ascendente sunt incluse propunerile transmise de către angajați conducerii, sesizările, audiențele personale, rapoartele conducerii inferioare și medii pentru conducerea superioară, ședințele etc. Dezavantajul principal al acestui tip de comunicare constă în faptul că, prin nodurile informaționale, managerii pot exploata informația în interes propriu.

- *comunicarea verticală descendentă* - este orientată de la vârful piramidei organizatorice către bază.

Acest tip de comunicare are ca scop emiterea de ordine și transmiterea de sugestii, sarcini și instrucțiuni de la un nivel ierarhic superior către unul inferior. Comunicarea devine instrument de realizare a funcțiilor managementului - de organizare și coordonare.

- *comunicarea în "stea "* - se realizează între coordonatorul unui compartiment și un șef aflat pe o poziție inferioară, pe scara ierarhică, situat, însă, în cadrul altui compartiment și invers. Avantajul acestui tip de comunicare constă în faptul că permite scurtarea circuitelor ierarhice. Dezavantajul constă în faptul că pot să apară situații de informare incompletă la nivelul managerilor care să genereze tensiuni în interiorul organizației.

- *comunicarea non-formală (informată)* - nu respectă structura formală a organizației. De exemplu, un angajat aflat pe nivelul ierarhic inferior 4 prezintă un proiect direct managerului general aflat pe nivelul ierarhic 1.

c). Comunicarea organizațională externă

Pentru a exista și a-și realiza obiectivele, orice organizație intră în legătură cu diferiți parteneri. După natura partenerilor, se disting următoarele forme de comunicare.

- *Comunicarea "amonte - aval"*

Aceast tip de comunicare presupune schimbul de mesaje - informații între organizație și clienții pentru care oferă produsele sau serviciile sale (aval), furnizorii (amonte) de la care cumpără produse sau servicii, precum și cu acele firme care asigură condițiile de desfășurare a propriei activități sau chiar cu firmele concurente.

Comunicarea se poate realiza în această situație, fie pe baza unor relații directe (întâlniri, telefon, fax, scrisori, oferte etc.), fie prin reclamele din presa comercială.

Comunicarea are în vedere obținerea sau difuzarea unor informații despre activitatea pe care aceste organizații o desfășoară și care prezintă interes pentru obiectivele organizației.

Acest tip de comunicare este unul dintre cele mai importante și are drept scop: cunoașterea noilor produse ce vor apărea pe piața respectivă, orientarea politicii economice în domeniul de activitate al organizației, nivelul tehnologiilor avansate aplicate de unele firme concurente etc.

Posibilitățile de comunicare se pot realiza fie pe baza unor relații directe, fie prin intermediul publicațiilor comerciale, de specialitate.

- *Comunicarea cu instituțiile guvernamentale*

Respectarea ordonanțelor și normelor de funcționare stabilite la nivel guvernamental presupune schimbul de mesaje - informații între organizație și instituțiile guvernamentale.

În particular, acest tip de comunicare se referă la agențiile guvernamentale care supraveghează practicile de angajare, modalitățile de plată și salarizare, condițiile de sănătate și protecția muncii pentru angajați.

5.1.2. Anticiparea rezultatelor comunicării

Înainte de a iniția procesul de comunicare, actorul implicat, emițătorul, trebuie să răspundă la o întrebare generică: "Ce doresc / încerc să fac? Ce vreau să obțin în urma comunicării"?

Pornind de la aceste întrebări se pot identifica mai multe variante posibile de răspuns, astfel încât mesajul emis să determine un impact maxim asupra receptorului. Modul în care mesajul va impresiona receptorul, în sensul **dorit** de către emițător, depinde nu numai de forma și fondul acestuia, ci și de *contextul de proferare*. Prin *context de proferare*

se înțelege totalitatea condițiile în care un mesaj este inițiat, codificat, transmis, recepționat și decodificat de către receptor.

Emitătorul trebuie să țină seama de faptul că "*tot ceea ce face*" poate constitui un potențial mesaj secundar, atașat mesajului principal, astfel încât se poate influența decodificarea acestuia de către receptor în sens pozitiv sau negativ. Cu alte cuvinte, pentru receptor emițătorul însuși se constituie ca un mesaj, în sensul larg al cuvântului. Mimica, gestica, vestimentația, preferințele de culoare etc., toate acestea furnizează un adevărat set de informații care, decodificate de către receptor, îi pot oferi acestuia date suplimentare despre emițător, adică ceea ce se află dincolo de cuvinte-metacomunicarea.

Studiile arată că, în cadrul procesului de negociere, partenerii rețin doar o parte din subiectele aduse în discuție. Astfel, ceea ce reține partenerul de negociere în final, reprezintă doar 1/3 din ceea ce emițătorul transmite inițial. Ca urmare a variabilelor ce intervin în procesul de comunicare, mesajul suferă modificări de conținut: de la *ce dorim* să comunicăm (motivația și intenția), *ce comunicăm* în mod real (cum codificăm mesajul), *ce aude* partenerul (mesajul distorsionat de factorii perturbatori de pe canalul de transmitere) de fapt *ce vrea* să audă din mesaj în concordanță cu propria NADA, *ce înțelege* (cum decodifică mesajul), *ce reține receptorul* din mesajul recepționat cu relevan cu relevată pentru sine.

Apare, astfel, necesitatea exprimării clare și coerente în cadrul comunicării atât în interiorul organizației, cât și în afara ei.

Pe parcursul dialogului, într-o relație de afaceri, se impun câteva *reguli de comportament*:

- existența capabilității de a fi empatic cu partenerul;
- aprecierea reală a partenerului și nu subestimarea lui;
- adecvarea stilului la acuzații sau reproșuri;

- inadmisibilitatea știrbirii demnității proprii echipe de negociere;
- bucuria cu privire la concesiile făcute de partener să nu se transforme în entuziasm;
- acțiunile protocolare să fie cât mai sobre pentru a nu trezi suspiciuni;
- echipa adversă nu trebuie lăsată să greșească în probleme majore care ar putea conduce la imposibilitatea derulării contractului;
- să nu se pornească de la idei preconcepute;
- partenerul nu trebuie întrerupt în timpul intervenției sale;
- pe cât posibil, nu trebuie să se întrerupă brusc negocierile, ci, în anumite cazuri, să se propună amânarea acestora;
- să nu se aducă în discuție subiecte sensibile ca: religie, apartenență politică etc.

Pentru ca impactul mesajului să fie maxim, în cazul comunicării în relațiile de afaceri, trebuie avute în vedere următoarele considerente:

- a. obținerea și transmiterea informațiilor utile și necesare;**
- b. elaborarea unor propuneri și exprimarea opiniilor;**
- c. atenuarea și chiar eliminarea dezacordurilor prin identificarea punctelor comune de interes;**
- d. ordonarea logică a întrebărilor și răspunsurilor într-o formă spontană și flexibilă;**
- e. clarificarea punctelor de dezacord rămase în discuție prin întrebări și răspunsuri.**

De exemplu, atitudinea sigură, deschisă, permisivă, a unui individ în timpul comunicării sugerează încredere și influențează în mod pozitiv recepționarea și înțelegerea mesajului pe care l-a transmis.

5.1.3 Analiza receptorului. Modalități de implicare a receptorului

Pentru ca mesajul să aibă impact maxim asupra receptorului este necesar ca acesta să se simtă implicat în comunicare. Altfel spus, receptorul trebuie să fie conștientizat de cea ce reprezintă mesajul pentru el.

Mesajul trebuie să lase impresia că emițătorul este interesat de receptor și de modul în care acesta primește informația, tot atât cât receptorul este interesat de emițător și de conținutul mesajului. În acest mod se captează atenția receptorului.

Un bun comunicator trebuie să fie atent să comunice cât mai bine în concordanță cu statutul receptorului .

Uneori mesajele transmise pot ajunge în mod neintenționat și la alți receptori în afara celui direct vizat; într-o asemenea situație emițătorul, ca bun comunicator, trebuie să țină seama și de impactul pe care mesajul său îl poate avea asupra acestora chiar dacă nu constituie o țintă imediată.

De exemplu, în cadrul unei întâlniri de afaceri se spune: "V-am trimis oferta noastră" și nu "Am trimis oferta noastră". În acest fel este implicat nu numai partenerul direct de negociere, ci și restul echipei. Se induce astfel ideea că toți participanții la negociere sunt importanți pentru emițător. În plus, mesajul emițătorului trebuie să țină cont nu numai de NADA acestuia (nevoi, dorințe, așteptări, aspirații), ci și de NADA receptorului. Numai astfel se stârnește interesul receptorului, cu condiția ca atenția să-i fi fost captată în prealabil.

5.1.4 Alegerea canalului de comunicare a mesajului. Avantaje și dezavantaje

Emițătorul poate alege unul sau mai multe canale de comunicare , astfel încât mesajul ajuns la receptor să determine un impact maxim.

Cel mai des folosit canal de comunicare este cel sonor. Este rapid, comod și cu impact major în momentul transmiterii. În plus, oferă avantajul corectării imediate în cazul înțelegerii greșite a mesajului, accentuării anumitor părți ale acestuia considerate importante de către emițător, clarificarea ideilor sau transmiterea de atitudini. Mesajele verbale sunt cele mai des utilizate în comunicarea de fiecare zi, canale sonor și vizual fiind cele utilizate pentru transmiterea lor. Prin mesaj verbal se înțelege informația transmisă pe cale orală sau scriptic.

Scrisul, spre deosebire de vorbit, este o formă mai pretențioasă a comunicării verbale. Atunci când scrii, mesajul trebuie transmis corect și concis de prima dată. Comunicarea în scris, deși necesită mult timp pentru a fi elaborată, nu conferă același grad de libertate, constituindu-se, însă, într-o importantă sursă de documentare.

Un impact maxim pe termen lung se obține în cazul în care comunicarea orală este însoțită și de una scrisă.

Dacă indivizii s-ar baza numai pe comunicarea orală, atunci ar fi dificil de reamintit ce au susținut într-o situație sau alta; din acest motiv afacerile, de regulă între parteneri noi, se bazează pe comunicarea în scris.

Așa cum s-a arătat, în procesul de comunicare, emițătorul însuși constituie un *mesaj*. Este ceea ce numim mesaj nonverbal. Acest tip de mesaj poate fi trimis pe canalele - vizual, sonor, olfactiv sau pe alte tipuri de canale - de exemplu, energetic sau gustativ - astfel încât, atașat mesajului principal, să-i sporească impactul asupra receptorului.

De exemplu, o femeie manager în cadrul unei negocieri de afaceri cu un partener bărbat îl poate impresiona, la nivelul subconștientului, prin ținută (canal vizual), foșnetul veșmintelor (canal sonor), sau prin parfumul folosit (canal olfactiv), astfel încât, în

momentul emiterii mesajului verbal (fie el oral sau scris), impactul receptării acestuia să fie maxim.

5.1.5 Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare

Înainte de a concepe mesajul, emițătorul trebuie să se transpună în poziția receptorului pentru a identifica cum ar dori să-i fie prezentat mesajul, care informații, din multitudinea celor transmise, sunt recepționate și care se doresc a fi accentuate. Cu alte cuvinte trebuie să fie *empatic*.

În conceperea mesajului, ordonarea și organizarea acestuia are o importanță deosebită conferind, în același timp, încredere emițătorului în ceea ce dorește să comunice.

Structurarea mesajului asigură avantaje maxime atât pentru emițător, cât și pentru receptor. Succesul comunicării, impactul maxim al mesajului, depinde atât de structurarea mesajului, cât și de alți factori. Dintre aceștia, semnificativ este *credibilitatea personală*. Mesajele emise sigur și cu direcție bine definită au șanse de impact major datorită credibilității personale ridicate, în timp ce un mesaj construit și comunicat nesigur, fără o direcție precisă, poate determina o stare de neîncredere deranjantă și frustrantă pentru receptor - cazul oratorilor fără experiență în public.

Cu cât ideile majore conținute în mesaj sunt mai bine structurate și puse în valoare, cu atât impactul mesajului crește. Dacă obiectivul unei comunicări este clar și onest, atunci credibilitatea comunicatorului va crește.

Un pas important în *structurarea eficientă a mesajului* îl constituie ***înțelegerea diferenței dintre general și specific***, dintre ideile principale și detalii.

Una dintre cele mai mari provocări ale comunicării în afaceri este aceea de atingere a unui *echilibru între* cele două componente ale fondului mesajului - *general și specific*.

Ideile generale sunt punctele principale ale mesajului, cuprinzând esența și adevărurile majore ale acestuia. Fără acestea, mesajul este greu de decodificat și de înțeles de către receptor.

Ideile specifice sunt detaliile, suportul ideilor generale. În scris, propoziția principală a unui paragraf exprimă ideea generală, în timp ce propozițiile secundare furnizează date ce o susțin și o dezvoltă, astfel încât informația transmisă de aceasta să fie cât mai clară și cu impact maxim.

De cele mai multe ori comunicările în scris sunt catalogate fie ca "prea generale", fie ca "prea specifice" datorită lipsei de echilibru între ideile generale și cele specifice. Fiecare din aceste extreme au ca rezultat o aparență de incoerență, dezordine și dificultate de înțelegere la nivelul receptorului.

Mesajul este conceput astfel încât veștile bune sunt prezentate la începutul comunicării, fiind urmate, dacă este cazul, de vești neutre - acest conținut putând atenua impactul veștilor rele din cuprinsul comunicării.

5.1.6 Dualitatea NADEI și intereselor actorilor implicați în procesul comunicării

Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare trebuie să țină seama de NADA și interesele actorilor implicați în comunicare.

În gândirea strategiei unei comunicări este important să se analizeze motivațiile psihologice ale receptorului. Înțelegând care sunt nevoile, așteptările, dorințele și aspirațiile receptorului (NADA), există

o șansă în plus de realizare a unei comunicări care să ducă în final la rezultatul dorit de emițător. Astfel, emițătorul își satisface în totalitate NADA, iar receptorul cel puțin parțial.

Un bun comunicator de afaceri trebuie să aibă o pregătire psihologică suficientă, astfel încât să înțeleagă modul de motivare al receptorului.

De multe ori, modelul motivațional al receptorului (NADA) se dezvăluie emițătorului din simpla analiză a aspectului exterior, mimicii, gesturilor, modului de elaborare a comunicărilor scrise. Cu cât emițătorul reușește să-și adapteze stilul, abordarea NADEI și a intereselor proprii, la cele ale receptorului, cu atât sporesc șansele de a obține rezultatele dorite.

5. 2. Identificarea trăsăturilor mesajului pentru obținerea unui impact maxim

Procesul comunicării, transmiterea și recepționarea mesajelor, poate fi înțeles în sens larg și ca un "cod de bună conduită" dintre cei doi actori implicați, cod ce se presupune a fi respectat în cadrul "*jocului schimburilor verbale*". Altfel spus, pentru ca schimbul de mesaje să aibă loc, este necesar ca atât **E** și **R**, cât și mesajul însuși să îndeplinească anumite condiții.

Fiecare protagonist implicat în procesul comunicării se recunoaște pe sine și recunoaște la rândul său celuilalt dreptul și datoria de *emițător* - *co-emițător*- atașată schimbului de mesaje. Astfel, se presupune că *E* și *R* se străduiesc să nu blocheze schimbul de mesaje, așa încât, în final, să ducă la îndeplinirea activității discursive (comunicarea), proces valabil și în cazul comunicării în afaceri.

Pentru a obține un impact maxim asupra receptorului, mesajul trebuie să îndeplinească anumite condiții sau să respecte anumite principii, după cum urmează:

* *principiul clarității* - mesajul trebuie să fie formulat astfel încât să fie cât mai inteligibil pentru receptor;

* *principiul conciziunii* - pentru a obține un impact maxim, cantitatea de informație transmisă trebuie să fie cât mai concentrată; altfel spus, să se apeleze la cât mai puține detalii, iar dacă se utilizează acestea să diferențieze ideea principală de altele sau să joace rol de argument suplimentar;

* *principiul coerenței* - ideile mesajului trebuie să fie bine structurate astfel încât R să poată urmări un fir logic al acestuia;

* *principiul concreteței* - fondul mesajului să fie în concordanță cu NADA receptorului, lipsit de ambiguitate și cuvinte abstracte;

* *principiul corectitudinii* - pentru ca mesajul să fie bine receptat el trebuie să fie transmis corect, fie oral (fără greșeli de exprimare), fie în scris (greșeli de ortografie, punctuație etc.);

* *principiul amabilității* - succesul receptării unui mesaj depinde de tonul abordat în transmiterea acestuia, indiferent dacă este oral sau scris, de implicarea receptorului și de inducerea încrederii în emițător;

* *principiul sincerității* - se presupune că în procesul comunicării, cei doi actori implicați transmit exact ceea ce doresc. Adesea, în procesul comunicării, se dorește a se comunica altceva, decât ceea ce se comunică efectiv prin conținutul mesajului- de exemplu "am vrut să spun altceva". Este așa-numitul domeniu al subînțelesului, ceea ce se găsește dincolo de limbaj.

Exemplu - Întrebare- "Directorul este politicos cu doamna secretară"?

Răspuns - "Doamna secretară nu a ajuns încă la spital".

Explicație: Din acest schimb de mesaje se poate înțelege că directorul este atât de sever și nepoliticos cu secretara, astfel încât s-ar putea să ajungă la spital în următoarea perioadă de timp. Fondul principal al mesajului nu este, însă, transmis explicit, ci este lăsat la latitudinea receptorului să-l înțeleagă și să-l decodifice, dincolo de sensul strict al cuvintelor.

5.3. Tipuri de strategii de comunicare

Un mesaj depinde nu numai de conținutul acestuia sau de canalul de comunicare, ci și de impactul anticipat la nivelul receptorului. Cu alte cuvinte, pentru o comunicare dată, este esențială declararea obiectivelor, ținta pe care comunicatorul dorește să o atingă. Stabilirea unui obiectiv pentru comunicare determină emițătorul să-și aleagă clar ținta (receptorul căruia îi adresează mesajul), să definească scopul mesajului și să stabilească implicațiile acestuia.

Cu cât obiectivul comunicării este mai clar și mai onest, cu atât credibilitatea comunicatorului este mai mare. În situația în care obiectivele comunicării sunt neclare, receptorului i se induce o stare de confuzie, frustrare, iar în cazuri extreme chiar furie.

Înțelegând importanța stabilirii obiectivelor pentru o comunicare dată, se pot identifica trei obiective specifice majorității comunicărilor de afaceri:

- 1) de narare
- 2) de implicare tip vânzare și consultare
- 3) de decizie

5.3.1 Strategia de comunicare narativă

Parcursul acestui subcapitol ajută la înțelegerea termenului de *comunicare narativă* precum și la cunoașterea obiectivelor, riscurilor și trăsăturilor acesteia. Subcapitolul este structurat astfel:

5.3.1.1. Analiza situației

Toate mesajele care au drept scop primar ***prezentarea de situații*** sunt considerate ***comunicări narative***. De exemplu, rapoartele scrise sau orale, scrisorile, comunicatele de presă, înștiințările, toate acestea implică un proces de transmitere a informațiilor.

Transmiterea de informații trebuie să țină seama de o serie de factori care au în vedere atât receptorul /destinatarul mesajului, cât și emițătorul, precum și contextul general în care se realizează comunicarea.

De exemplu, într-o organizație, informația poate fi transmisă atât în plan vertical (de la nivelul conducerii către angajați), cât și orizontal (la nivel de conducere sau angajați); în ambele sensuri, transmiterea de informații implică din partea emițătorului cunoașterea prealabilă a nivelului educațional al receptorului, precum și a gradului de informare în legătură cu conținutul mesajului.

Uneori o analiză rapidă a unor comunicate anterioare poate furniza date suficiente cu privire la gradul de informare a receptorului în legătură cu un anumit subiect. În transmiterea de informații, emițătorul trebuie să stabilească și gradul de importanță al acestora pentru receptor.

Experiența arată că, în practica de toate zilele, impactul unui comunicat transmis, de la nivelul managerial către angajați, este maxim dacă acesta corespunde NADEI receptorilor.

5.3.1.2 Obiectivele comunicării narative

Obiectivul general al comunicării narative este acela de ***înțelegere*** a mesajului. Cu alte cuvinte, emițătorul este interesat ca receptorul să înțeleagă comunicarea acestuia.

Obiectivele specifice ale comunicării narative se referă la ***transmiterea de informații***. De exemplu, prezentarea unor noi angajați

celor existenți în firmă constituie o comunicare narativă în care, pe de o parte, angajații instituției / firmei înțeleg situația, iar pe de alta li se transmite informația, respectiv lărgirea colectivului lor.

5.3.1.3 Riscurile în comunicarea narativă

Deoarece în mare măsură comunicarea narativă se realizează scriptic, mesajul este supus anumitor riscuri - de la cele de redactare, până la cele ce țin de conținutul acestuia.

Referindu-ne la conținut, în practica de toate zilele, se constată că rareori se realizează un echilibru între ideile generale și cele specifice.

O comunicare narativă ce conține o proporție prea mare de enunțuri are un caracter mult prea general, fiind considerată adesea "vagă", "ruptă de realitate".

Decodificarea unui asemenea tip de comunicare narativă poate fi frustrantă din cauza lipsei de argumente sau explicații. Pe de altă parte, o astfel de comunicare narativă poate induce o stare de contradicție la nivelul receptorului îngrunând comunicările ulterioare.

La polul opus comunicărilor narative cu caracter general se află acelea care abundă în detalii și explicații. Decodificarea unei astfel de comunicări de către receptor este tot atât de dificilă, ca și în cazul comunicării narative cu caracter prea general datorită imposibilității urmăririi unui fir logic al prezentării informațiilor. Comunicarea narativă, în acest caz, are un aspect dezorganizat și incoerent.

Concluzie: O bună comunicare narativă trebuie să fie astfel structurată încât să existe un *echilibru între general și specific*.

5.3.1.4 Trăsăturile comunicării narative

Comunicările narrative se caracterizează prin ***claritate, acuratețe și grija pentru transmiterea întregii cantități de informație necesară.***

Claritatea în comunicarea narativă se referă la transmiterea și conceperea mesajului de asemenea manieră încât să poată fi corect decodificat și înțeles de receptor.

Din punct de vedere al clarității, conceperea mesajului în concordanță cu nivelul de limbaj al receptorului prezintă o importanță deosebită.

Există trei niveluri de bază pentru limbaj:

- *limbajul formal sau academic*
- *limbajul comun sau standard*
- *limbajul non-standard*

Limbajul formal sau academic se utilizează pentru comunicările narrative școlare sau academice caracterizate printr-un grad ridicat de profesionalism. Acest tip de limbaj este utilizat și pentru documentele legale sau guvernamentale.

Limbajul comun sau standard utilizează termeni și expresii uzuale, de fiecare zi, și este specific comunicărilor narrative cotidiene ca: scrisori, rapoarte, comunicate etc.

Limbajul non-standard nu urmează direcțiile academice ale locului în care se realizează comunicarea. Acest tip de limbaj caracterizează comunicările narrative dintre indivizi ce prezintă un anumit grad de intimitate putându-l, astfel, înlocui pe cel standard. Expresii de tipul "las' că știu" în loc de "lasă că știu eu" sau "tre' să" în loc de "trebuie să", se utilizează într-un cadru restrâns în care individul își permite să renunțe la stilul formal sau în cazul unui anumit nivel educațional scăzut.

Acuratețea comunicării narrative constă în detașarea și abilitatea cu care este mănuită informația. ***Starea de completare***, adică grija pentru

transmiterea informației în întregime are în vedere volumul și acoperirea informațiilor vehiculate.

5.3.1.5 Concluzii

Importanța comunicării narative constă în aceea că prin intermediul acestui tip de comunicare se transmit, în general, informațiile.

Claritatea, acuratețea și starea de completare sunt importante pentru orice comunicare narativă.

Impactul maxim asupra receptortului se obține în cazul în care comunicarea narativă este structurată astfel încât să existe un echilibru între ideile generale și cele specifice.

5.3.1.6 Exemple

5.3.1.6.1 Model de comunicare narativa

Scrisoare de prezentare a împlinirii a unui deceniu de la înființarea facultății:

- **ton neutru** - "Se împlinesc astăzi zece ani de când facultatea noastră a început să funcționeze. Deși începutul nu a fost prea ușor, am reușit ca, în scurt timp, să ne diversificăm oferta educațională și să ne extindem și în alte centre universitare. Amintesc că toate acestea nu s-ar fi putut realiza fără entuziasmul și efortul sustinut al unor profesori care au lucrat luni de zile pentru conturarea strategiei de dezvoltare a facultății pe termen mediu și lung.

Acum, la ceas aniversar, mulțumim tuturor acelor care sunt alături de noi și care ne-au acordat încrederea- profesori, studenți, oameni de cultură."

- **ton afectiv pozitiv** - "Se împlinesc astăzi zece ani de când inima facultății noastre a început să bată în ritmul celorlalte facultăți românești. Deși începutul a fost presărat cu numeroase obstacole, am

reușit ca, în scurt timp, să ne diversificăm oferta educațională și să ne facem cunoscută prezența și în alte centre universitare dragi nouă.

Doresc să amintesc că toate acestea nu s-ar fi putut realiza fără dăruirea, entuziasmul și efortul susținut al unor colegi dragi care au lucrat luni de zile pentru conturarea strategiei de dezvoltare a facultății pe termen mediu și lung.

Acum, la ceas aniversar, mulțumim tuturor acelorora care sunt alături de noi și care ne-au onorat cu încrederea lor-profesori, studenți, oameni de cultură."

5.3.2 Strategia de implicativă

Acest subcapitol rezervat strategiei de comunicare implicativă urmează o structură asemănătoare celui dedicat abordării comunicării de narative. Această structură cuprinde următoarele elemente:

5.3.2.1 Analiza situației

Ca și în cazul comunicărilor narative, cele implicative realizează o transmitere de informații de la emițător către receptor. ***Deosebirea fundamentală dintre comunicarea narativă și cea implicativă constă în faptul că, în timp ce nararea are în vedere transmiterea informațiilor în scop informativ, implicarea urmărește inducerea, la nivelul receptorului, a stării de acceptare a ideilor și trecerea la executarea unei anumite acțiuni.***

5.3.2.2 Obiectivele comunicării implicative

Obiectivul principal al comunicării implicative îl constituie aducerea receptorului în starea de acceptare a ideilor transmise pentru ca, ulterior, să treacă la executarea unui anumit tip de acțiune.

Obiectivul secundar al comunicării implicative este legat de transmiterea de informații interesante pentru receptor, informații care să-l determine pe acesta să realizeze importanța mesajului primit.

De exemplu, în cazul unui interviu acordat în vederea ocupării unui post, individul se prezintă pe sine în așa fel încât, practic, își "vinde" competența inducând angajatorului ideea avantajului obținut în cazul exploatării acestor competențe, deci a angajării.

5.3.2.3 Trăsăturile comunicării implicative

De cele mai multe ori, în comunicările implicative, din dorința de atingere a obiectivului final, emițătorul se plasează în centrul mesajului ignorând receptorul. Adesea se remarcă într-o comunicare implicativă folosirea lui "EU" ca element central al mesajului.

De exemplu în cazul enunțului:

"As dori sa-mi spunei dacă îmi poți acorda un interviu", plasarea emițătorului în centrul mesajului prin folosirea lui "EU" induce o notă imperativă, de comandă, asupra receptorului cu efect negativ asupra procesului de comunicare.

Un astfel de mesaj ar putea fi reformulat astfel:

"M-ati putea ajuta sa-mi stabiliți un interviu?", plasând receptorul în centrul mesajului interesându-l prin invocarea bunăvoinței și capacității de rezolvare a unei situații.

Pe de altă parte, practica arată că multe comunicări implicative, din dorința de atingere a obiectivului țintă, abundă în expresii și cuvinte sofisticate având drept scop impresionarea receptorului. De multe ori în asemenea cazuri se obține o reacție inversă celei de impresionare urmărite, receptorul simțind că i se induce o stare de superioritate de către emițător. O asemenea situație poate duce chiar la blocarea procesului de comunicare. Este ceea ce se cunoaște în limbaj curent "a face pe deșteptul".

5.3.2.4 Trăsăturile comunicării implicative

Trăsăturile specifice comunicării implicative sunt: *credibilitatea* celui care comunică, *logica mesajului* și *motivația persoanei*.

Credibilitatea comunicatorului este esențială în obținerea acceptării ideilor din partea receptorului. O comunicare clară și onestă sporește credibilitatea comunicatorului.

Credibilitatea comunicatorului este crucială pentru acceptarea ideilor. În cazul în care receptorului i s-a îndus încrederea în competența și credibilitatea comunicatorului, acceptarea ideilor va fi încununată de succes .

În practică, poziția socială a unor comunicatori le conferă, de la început, credibilitate fără a fi nevoie să se apeleze la argumentație și logică. Este cazul psihologilor, doctorilor, miniștrilor etc.

Motivarea persoanei se referă la faptul că succesul în cazul comunicării persuasive se bazează pe înțelegerea modului în care poate fi motivată o persoană este esențial pentru succesul unei comunicări.

În stabilirea modului în care poate fi motivat receptorul se țin seama de reprezentările acestuia (credințe, convingeri, atitudini și comportamente).

De exemplu, strategia unui bun comunicator, format în cultura vest - europeană, din spațiul islamic va include, pe lângă cunoașterea NADEI receptorului, cunoașterea credințelor și convingerilor acestuia, astfel încât conceperea mesajului să se realizeze în concordanță cu reprezentările lui. Exemplul sugerează faptul că o bună cunoaștere a reprezentărilor receptorului poate influența în sens pozitiv decizia acestuia. Astfel, dacă înaintea prezentării ofertei propriu-zise comunicatorul inițiază un schimb de mesaje neutre cu referire la familia sau anturajul receptorului, mesaje de tipul: "*sper ca la sfârșitul întrevederii să putem discuta mai pe larg despre familie, prietenii...*" sau "*... sunteți o persoană deosebită și agreabilă; cred că sunteți foarte iubit în familie..*", atunci, prin ilustrarea cunoașterii trăirilor personale ale

receptorului, acesta din urmă reacționează pozitiv recunoscându-l pe emițător ca atașat spațiului cultural în care evoluează receptorul.

Logica mesajului se referă la utilizarea unor informații profunde, corect structurate astfel încât receptorul să urmărească un fir logic al acestora. Se obține astfel impactul maxim al mesajului, adică este recepționat în forma corectă, logică.

Pentru o structură logică a mesajului este important să se stabilească care idei, din structura acestuia, sunt importante. Adesea un mesaj are un aspect dezorganizat datorită faptului că nu reușește să clarifice punctele importante. Fără o accentuare a părților importante ale mesajului **total** pare important și în final nimic nu se remarcă.

Astfel, o bună comunicare implicativă plasează ideile importante fie **la început**, fie **la sfârșit** pentru ca ideile majore să nu se piardă în conținutul comunicării.

Pe de altă parte, pentru impresionarea receptorului în vederea acordului în conformitate cu ideile mesajului, este indicat să se folosească *repetiția cuvintelor cheie*, utile în sublinierea anumitor puncte.

Numărul repetițiilor depinde de dificultatea informațiilor și de mărimea comunicării. Evidențierea ideilor principale ale comunicării implicative poate fi realizată prin folosirea spațiilor albe pentru atragerea atenției. Spațiile albe pot constitui o tehnică foarte eficientă de subliniere a unor idei.

Cererile sărace în spații libere, dau impresia de dezorganizare și aglomerare. Spațiile alese conferă comunicării o atractivitate vizuală permițând receptorului să străbată pasajele importante cu ușurință.

5.3.2.5 Concluzii

O mare parte a comunicărilor cotidiene implică persuasiune. În procesul de influențare a deciziilor, înțelese în sensul larg al cuvântului sunt esențiale.

Pentru un impact maxim al unei comunicări implicative, emițătorul e bine să țină seama de modul în care poate fi motivat receptorul de prezentarea ideilor cât mai logic și mai inteligibil cu putință ,precum și de poziționarea propriei persoane astfel încât, pe calea argumentației și logicii, credibilitatea să fie mare (ridicată /maximă).

5.3.2.6 Exerciții

"M-am decis să va scriu după ce am reflectat îndelung. Știu că vi s-a solicitat sprijinul în multe situații și poate tocmai deschiderea pe care a-ți manifestat-o de fiecare dată m-a încurajat sa vă scriu astăzi.

5.3.2.6.1 Model de comunicare implicative

Aștern aceste rândurii pe hârtie cu gândul la studentii care din toamnă s-ar putea sa nu mai beneficieze de oferta noastră educațională ca urmare a desființării filialei din orașul dvs.

Vă puteți imagina disperarea și dezamăgirea părinților care au investit, timp de doi ani, în instruirea copiilor lor, făcând eforturi considerabile, pentru ca acum să fie nevoiți să se transfere în alt centru universitar. In cazul ,în care posibilitățile materiale ale familiilor nu vor permite acest lucru, studenții vor fi nevoiți să-și abandoneze studiile.

În acest sens, vă solicit sprijinul în vederea susținerii funcționării filialei din orașul dvs și sponsorizarea, în funcție de posibilități, a localului în care se desfășoară orele de curs.

În speranța unei cooperări foarte bune,...."

5.3.3. Strategia implicativă

Acest subcapitol rezervat strategiei de comunicare decizională urmează o structură asemănătoare celor dedicate abordării comunicărilor narative și implicative. Această structură cuprinde următoarele elemente:

5.3.3.1 Analiza situației

Comunicările decizionale se caracterizează, în general, prin asocierea, la nivelul mesajului, a unei conotații negative sau pozitive. Aceste conotații pornesc chiar de la nivelul emițătorului care simte, el însuși, comunicarea ca pe un răspuns, favorabil sau nu, față de receptor.

De obicei conotația cuvântului decizie este negativă, ceea ce nu înseamnă că, o serie de comunicări decizionale, nu aduc receptorului vești bune. Există, deci, o serie de comunicări decizionale cu efect favorabil asupra receptorului a căror conotație asociată este evident pozitivă.

În practica curentă, însă, conotația asociată cuvântului decizie este negativă, ea inducând de la început receptorului existența unui anumit raport comparativ cu emițătorul - contextul de trimitere al comunicării decizionale permite emițătorului să se plaseze pe o poziție superioară receptorului, acesta din urmă aflându-se în prima etapă a procesului de comunicare pe post de element *paria* (acceptă sau nu decizia, e bine să o considere ca pe un fapt împlinit).

Spre deosebire de celelalte tipuri de comunicare, cea decizională presupune și o **acțiune atașată** fondului mesajului.

De exemplu, decizia de reducere a salariului unui angajat presupune, pe lângă o informare a acestuia cu privire la situația dată, o acțiune în sine - aceea de reducere efectivă a salariului începând cu o dată oarecare.

5.3.3.2. Obiectivele comunicării decizionale

Deoarece din start cuvântului "decizie" îi este atașată o conotație, în general, negativă, obiectivul principal al comunicării decizionale îl constituie modificarea acesteia, în funcție de mesaj, într-una neutră dacă nu pozitivă.

Abilitatea comunicatorului de a gestiona o situație nefavorabilă a devenit extrem de importantă. În plan secundar, într-o comunicare decizională este indicat a se transmite de către comunicator (emițător), în măsura posibilităților, informații ce pot atenua conotația negativă a deciziei.

De exemplu, conotația unei decizii prin care un angajat este concediat se atenuază dacă în conținutul mesajului se face referire la o posibilă reangajare viitoare.

5.3.3.3 Riscurile comunicării decizionale

Comunicarea decizională implică, pe lângă transmiterea unui mesaj propriu-zis, și realizarea unui **act** cu efect imediat sau îndepărtat asupra receptorului. Există riscul apariției unei tensiuni dintre emițător și receptor. Această tensiune, negestionată, poate duce la întreruperea parțială sau totală a comunicării dintre emițător și receptor.

Pe de altă parte, receptorul resimte riscul deteriorării imaginii proprii în raport cu cei din jur ceea ce poate accentua declinul imaginii emițătorului în fața acestuia.

În cazul comunicărilor decizionale cărora le este atașată o conotație pozitivă, există riscul apariției unei supraevaluări a emițătorului din partea receptorului. Pe termen lung, o astfel de situație este dificil de menținut. În acest caz, "reformularea" imaginii emițătorului față de receptor se poate realiza în termeni nefavorabili pentru acesta.

De maximă importanță în cazul comunicării decizionale este nota / tonul în care se redactează conținutul acesteia. Indivizii înțelegători în a accept o veste rea atunci când ea este comunicată într-un mod adecvat, pe un ton neutru sau pozitiv, cu grijă pentru menajarea, pe cât posibil, a personalității și sentimentelor receptorului. Redarea unui ton potrivit se realizează cu ajutorul limbajului.

O importanță deosebită o are, în cazul comunicării decizionale, poziționarea ideilor. Dacă ideile critice sau deciziile cu caracter negativ asupra receptorului sunt plasate la începutul comunicării decizionale, restul mesajului poate să nu mai conteze.

În cazul comunicărilor decizionale emițătorul e bine să țină seama și de relațiile interumane. Abilitatea unui comunicator constă în atenuarea impactului unei comunicări decizionale, cu conotație negativă, asupra receptorului prin introducerea unor propoziții sau fraze-cheie prin care să se manifeste grija și preocuparea pentru nevoile altora - respectiv ale receptorului.

5.3.3.5 Concluzii

În cazul comunicării decizionale, datorită atașării unui act mesajului în sine, o importanță deosebită o reprezintă modul în care sunt comunicate ideile. Acest fapt trebuie să țină cont de faptul că obiectivul principal este acela de menținere, ca aliat strategic relațional, a receptorului.

Pe de altă parte, redactarea comunicării decizionale e bine să fie realizată, astfel încât, să se evite declinul imaginii emițătorului în raport cu receptorul, dar și a receptorului în raport cu anturajul sau cu sine.

5.3.3.6. Exerciții

5.4. Abordarea comparativă a strategiilor de comunicare

	Strategia narativă	Strategia implicativă	Strategia decizională
--	-----------------------	-----------------------	--------------------------

OBIECTIVE	transmiterea unor p informații, în sensul strict recep de prezentare a unei i situații	principal: inducerea la nivelul receptorului a stării de acceptare a eii și trecerea la executarea unor acțiuni; secundar: transmiterea unor informații importante care îl ajută pe receptor să realizeze importanța mesajului.	tra informații unui act immediate asupra rece
RISCURII	apariția dezechilibrului en idei generale/ specifice	ițătorul se plasează în centrul mesajului, ignorând receptorul; încercarea de a folosi un limbaj sofisticat poate duce la blocarea comunicării	ap tensionate receptor, c comunicare gestionat c
TRASAȚI	-claritate mesaj - acuratețe mesaj - transmiterea întregii -(informații	-Credibilitatea sursei -Logica mesajului înăsirea modului în care o persoană poate fi motivată	-fc adecvat -p ideilor -mc al relațiilor
SE RECOMANDA	* publicarea unui scurt istoric în revistele/ articole despre domeniu. * alocuțiuni aniversare * rapoartele echipei de vanzare	ofertele de vânzare	*s adresate *anunțarea modificărilor liniilor

5.5. Obiectivul universal al comunicării în consiliere

Dincolo de obiectivele principale și secundare specifice celor trei tipuri de comunicare - narativă, implicativă, cu cele două componente - de consultare - și decizională - scopul universal al comunicării este acela de a induce permisivitate și bunăvoință la nivelul receptorului.

Fie că mesajul reprezintă o notă de felicitare adresată unui prieten, fie că este o scrisoare destinată unui client, impactul va fi maxim dacă redactarea lui se va realiza într-o notă de sinceritate și onestitate.

La nivel comportamental, deschiderea și permisivitatea reprezintă modul în care receptorului i se induce, de către emițător, încrederea printr-o atitudine onestă și constantă.

Pe de altă parte, câștigarea încrederii receptorului poate fi urmată de manifestarea unei atitudini de mulțămire sau de satisfacție din partea acestuia.

Dobândirea încrederii receptorului este, de fapt, unul din punctele cheie ale comunicării, fiind foarte ușor de atins. Nesinceritatea sau lipsa de corectitudine sunt destul de ușor de descoperit într-o comunicare și pot influența negativ desfășurarea ulterioară a acesteia.

În practică, se întâlnesc situații în care o atitudine excesivă de deschidere și permisivitate pot pune la îndoială sinceritatea comunicatorului.

De exemplu, un mesaj de tipul "*Prestația dvs. este extraordinară! Până la dvs. nu am mai avut nici un client în consiliere atât de bun și cu deosebite calități!*", în condițiile în care subiectul - receptorul - este cunoscut și se recunoaște el însuși ca având unele puncte ce ar trebui îmbunătățite, nu este credibil.

Deschiderea și permisivitatea trebuie să fie în concordanță cu NADA receptorului, cu atitudinile și convingerile acestuia, precum și cu situația și problema în discuție. Ele sunt esențiale în determinarea credibilității, atât la nivel de individ, cât și de grup. Credibilitatea se câștigă, însă, în timp, de-a lungul a mai multor comunicări succesive.

Dobândirea credibilității în relațiile de afaceri ca urmare a unei atitudini deschise și permissive necesită, deci, timp, iar în momentul în care a fost câștigată ea trebuie și cultivată.

Pentru a induce deschidere și permisivitate la nivelul receptorului, este necesară adoptarea unui comportament complex în care să se evidențieze calitățile emițătorului de: onestitate, capacitate de implicare a celuilalt, atitudine pozitivă, abilitate, manifestare a spiritului de colaborare și întraajutorare, diplomație și tact, astfel încât să se evite, pe cât posibil, tot ceea ce l-ar putea afecta într-o manieră sau alta pe receptor.

În comunicare, atitudinea diplomatică este esențială. De multe ori, indivizii se mândresc cu faptul că sunt suficient de direcți în comunicările lor, ceea ce nu totdeauna este un merit.

De exemplu, cazul următoarelor enunțuri:

- a) *"Veți regreta că mi-ați preluat în mod integral ideea"*
- b) *"Cred că în admirabila dvs. prezentare ați ținut cont și de ideea pe care v-am sugerat-o cu prilejul ultimei întâlniri"*

Ambele mesaje conțin în fond aceeași idee - aceea a preluării și utilizării de către receptor a unei anumite informații - modul de formulare fiind însă diferit. În primul caz, comunicarea directă a mesajului poate induce receptorului o reacție negativă atât la nivel comportamental, cât și atitudinal, mesajul fiind resimțit ca o amenințare. În cel de-al doilea caz, implicarea receptorului și atenționarea lui voalată poate da un complex de reacții atitudinale și

comportamentale la nivelul acestuia ce pot varia de la de la conștientizarea însușirii a "ceva" ce nu îi aparține, până la sentimentul de regret și vinovăție.

De cele mai multe ori, *a fi diplomat* înseamnă *a fi empatic*, adică a te imagina pe tine însuși în locul celeilalte persoane spre a-i identifica NADA, dar și suficient de abil astfel încât să se păstreze un anumit grad de ambiguitate al mesajului.

Există însă situații în care, din dorința excesivă de menajare a sentimentelor celorlalți, diplomația excesivă poate să ducă la o incapacitate de transmitere clară și coerentă a mesajului; consecința este lipsa de recepționare și înțelegere a sensului mesajului - ceea ce, evident, influențează în sens negativ comunicarea.

Onestitatea emițătorului reprezintă o calitate esențială ce se referă la integritatea individuală sau de grup și care îl poate influența în sens pozitiv pe receptor în vederea creșterii credibilității.

Abilitatea comunicatorului de a-1 implica pe receptor, la nivel personal, are în vedere modul de abordare al acestuia ținând cont de *nevoia* oamenilor de individualizare. Cu cât emițătorul se dovedește mai abil în individualizarea receptorului, cu atât comunicarea va fi mai eficientă, iar impactul mesajului mai mare.

O metodă cunoscută de *personalizare* a comunicării este aceea de *repetare*, în anumite locuri ale mesajului, a numelui receptorului. Prezența numelui receptorului în cadrul conținutului mesajului imprimă comunicării un aspect de conversație normală ce s-ar desfășura între doi prieteni.

De exemplu, un mesaj de tipul: "Stimate *domnule Popescu*, *apreciem implicarea dvs. in programul de îmbunătățire a imaginii firmei noastre*" îi induce receptorului atitudinea de deschidere și permisivitate,

pe de o parte, iar pe de alta îi sporește încrederea în emițător și în companie, dar și în propria-i persoană.

Repetarea insistentă, însă, a numelui destinatarului într-o comunicare poate duce la apariția unui sentiment de sinceritate. Cea mai eficientă metodă de adăugare a unui ton personal comunicării este aceea de raportare la ceva specific sau la familia receptorului.

Exemplu: „*Dragă Maria,*

M-au bucurat veștile pe care mi le-a dat mama ta atunci când te-am sunat săptămâna trecută. Sper ca bursa pe care ai primit-o să te ajute să-ți continui studiile și să avansezi în carieră. Te felicit sincer.

Cele mai sincere urări... ”

Tonul personal al comunicării este dat de referirea la recenta realizare a receptorului - aceea de obținere a bursei de studiu. Menționarea acestui fapt, chiar în partea introductivă a comunicării, este de natură a-i induce receptorului bunăvoința, astfel încât informațiile ulterioare să fie primite cu deschidere și permisivitate.

Atitudinea pozitivă manifestată în timpul comunicării are în vedere scoaterea în evidență a aspectelor pozitive ale mesajului. Pe de altă parte, se recomandă a elimina, pe cât posibil, limbajul negativ de tipul: "niciodată", "eșec", "îmi pare rău", "nu voi".

Exemplu:

- 1) "*Nu putem analiza cererea dvs. în lipsa recomandărilor necesare*"
- 2) "*Vom analiza cererea dvs. în cel mai scurt timp de la primirea recomandărilor necesare*"

Comparând cele două tipuri de mesaje se constată că, în primul caz, plasarea negației la începutul enunțului îi imprimă acestuia o conotație negativă ce se transmite implicit și la nivelul receptorului cu efecte asupra comunicării ulterioare.

În al doilea caz, conotația pozitivă atașată enunțului este de natură să modifice impactul veștii rele - neexaminarea cererii - asupra receptorului.

Capacitatea de manifestare a sprijinului și colaborării se referă la modul în care comunicatorul reușește să imprime mesajului o orientare de tip "sprijin și ajutor", astfel încât să-i inducă receptorului deschiderea și disponibilitatea spre comunicare.

În cazul exemplului de mai sus, după abordarea tonului personal, prin menționarea inducerii stării de deschidere și permisivitate la nivelul receptorului, solicitarea de sprijin și ajutor este menită a atenua conotația negativă atașată mesajului ca urmare a nerezolvării cererii. Pe de altă parte, emițătorul atenuează nota negativă a mesajului indusă de amânarea rezolvării problemei inducând o conotație pozitivă, de sprijin.

Concluzie

Inducerea stării de deschidere și permisivitate la nivelul receptorului, ca obiectiv universal al comunicării ce determină sporirea gradului de credibilitate al comunicatorului, se realizează printr-un comportament complex bazat pe onestitate, abilitate, capabilitate de sprijin și pozitivism, câștigarea bunăvoinței receptorului și reprezintă un proces ce nu se rezumă doar la redactarea comunicărilor într-o manieră diplomatică, personală. Un răspuns prompt la o solicitare dată poate face mult mai mult decât o seamă de cuvinte adunate la un loc.

Pe de altă parte, câștigarea unei atitudini permisive și deschise din partea receptorului se obține ținând cont de NADA acestuia, de convingerile și comportamentul lui.

Comunicatorii e bine să elaboreze o adevărată strategie a receptorului, astfel încât mesajul transmis să-și atingă obiectivele dorite. În categoria tehnicilor care se utilizează pentru exprimarea

sentimentelor, senzațiilor și a convingerilor personale includem: exteriorizarea și rugămintea .

Exteriorizarea

Exteriorizarea este instrumentul de care ne folosim atunci când ceea ce ne interesează în primul rând este relația, atunci când vrem să creăm și să întreținem intimitatea, dar și atunci când vrem să realizăm ceva anume, să ne atingem un scop.

Prin exteriorizare relația devine mai directă și mai bogată. Prea multă reținere poate duce la indiferență, neînțelegere, interpretări greșite sau chiar incidente mai grave. Lipsa oricărei exprimări personale poate atrage neînțelegere din partea interlocutorului, atunci când intuiția acestuia nu-l ajută să perceapă ceea ce nu a fost spus foarte clar. Numai dacă ne exteriorizăm ne afirmăm. Acest lucru ne dă mai multă forță, pentru a obține ceea ce vrem, și asta în mod pașnic, fără să exercităm nici un fel de presiune asupra interlocutorului nostru, lăsându-i libertatea de a reacționa cum dorește și având grijă ca el să se exprime cu același respect față de deosebirile dintre punctele noastre de vedere.

A ne exprima pe noi înșine înseamnă și a ne exprima felul în care-l percepem pe partenerul nostru de comunicare în momentul respectiv. Interlocutorul nostru își poate înăbuși, din diverse motive, exprimarea personală. Consider, ca este bine să-l ajutăm pe interlocutor să vorbească deschis, dându-i posibilitatea să confirme sau să infirme felul în care l-am perceput din exterior. Educația, condiționările sociale determină o înăbușire a exprimării personale. Relația, care este o legătură și un schimb între persoane, se creează și se dezvoltă grație exprimării personale de ambele părți. Exteriorizarea pune în evidență ceea ce suntem și ceea ce trăim. Lucrul acesta ne apropie de ceilalți, ne face să-i ascultăm mai cu atenție, adâncește intimitatea, iar schimbul de informații devine mai fructuos.

Exteriorizarea este singurul instrument care obligă la reciprocitate: dacă interlocutorul nostru vorbește despre sine, este bine neapărat să facem același lucru, altminteri vom da impresia că nu ne interesează ceea ce spune. Exteriorizarea este o practică obișnuită în comunicare și se manifestă prin mijloace verbale, nonverbale și paraverbale. De exemplu, mijloacele orale utilizate frecvent, sunt:

- "mulțumesc", expresie a gratitudinii;
- "bine", "da", expresii de aprobare;
- "fir-ar să fie", expresie de ciudă;
- interjecțiile, "o!", expresie a admirației;
- râsul, expresie a veseliei sau mijloc de apărare;
- oftatul, expresie a usurarii sau nemulțumirii ;
- alte mijloace nonverbale, mai ales privirea și expresia feței, care constituie limbajul internațional al emoțiilor .

De multe ori, este necesar să dezvoltăm exprimarea a ceea ce simțim, iar aici e bine să fim foarte atenți.

Punctul cheie constă în a reda realitatea interioară (a noastră sau cea pe care o percepem la partener), deosebind-o cât mai clar de realitatea obiectivă, scoțându-i în evidență forța și trăsăturile particulare, dar fără a șoca. Acest lucru nu trebuie făcut în nici-un caz în mod agresiv și poate conduce la o formă de exprimare a implicării noastre personale. Prin personalizarea comunicării efectul obținut este mult mai mare.

Pentru a folosi cât mai eficient tehnica exteriorizării trebuie să evităm următoarele *greșeli*:

- * să exprimăm ceea ce simțim ca și cum ar fi o realitate generală și nu una subiectivă;

- * să evităm orice exteriorizare fie din conformism, neîncredere în noi, lipsă de curaj sau din tendința de a fugi de conflict;

* să ne exteriorizăm mecanic: este vorba îndeosebi de politețuri pur formale, golite de sens și lipsite de orice cordialitate autentică; să ne exprimăm agresiv divergența de opinie

Varianta 1:

DY: "Să reducem programul de lucru? La urma urmei, de ce nu? Dar, este legal? Ar trebui să ne gândim la valabilitatea unei astfel de măsuri".

Dintr-un asemenea răspuns DX nu a putut culege cea mai importantă informație, și anume, care este de fapt punctual de vedere al lui DY, în condițiile în care chiar Dy este în contact direct și permanent cu angajații societății, iar influența lui asupra acestora este considerabilă.

Varianta 2:

DY: "Cu structura aceasta de program oamenii sunt complet abandonați; în mare încurcătură ne-ați băgat; e drept că viitorul nu este prea încurajator, dar cu schimbarea asta nimeni nu o să își dea interesul".

După cum observăm, DY se exprimă în mod impersonal: "oamenii", "nimeni", în loc de "colegii mei și cu mine "; "viitorul nu este prea încurajator", în loc de "suntem îngrijorați". El prezintă situația ca pe un fapt obiectiv. Argumentația lui este lipsită de forță și produce un efect de respingere. De exemplu, când spune "oamenii sunt complet abandonați", el se plasează în afara fenomenului: DX are dreptate dacă consideră că viziunea lui DY este

Dacă DY ar fi spus "colegii mei și cu mine avem impresia că suntem abandonați", DX nu ar fi putut contrazice felul în care colaboratorii săi percep realitatea.

Varianta 3:

O variantă eficientă de răspuns din partea lui DY: "Da, se poate, programul de lucru de 40 ore este mult prea lung dacă ne raportăm la

productivitatea muncii, dar măsura nu mă încântă deloc. Este adevărat că atât eu, cât și colegii mei suntem îngrijorați de natura dificultăților de care ne lovim, dar nu mă văd aplicând oamenilor mei o asemenea decizie: i-aș demoraliza complet! Poate nu înțelegem noi prea bine despre ce este vorba, dar am impresia că fiecare interpretează în felul său reorganizarea pe care o propuneți. Cred că o prezentare scrisă, mai detaliată, ar putea lămuri situația".

Rugămintea

Această tehnică este utilizată atunci când nu vedem nici-o altă cale de a obține lucrul de care avem nevoie și la care nu putem renunța. Pentru ca rugămintea să aibă efectul scontat este bine să respectăm două condiții prealabile, și anume:

- să definim clar obiectivul;
- să ajustăm obiectivul la posibilitățile interlocutorului, deoarece acesta neputând fi nici tentat, nici constrâns, importanța lucrului pe care vrem să-l obținem de la el trebuie să fie proporțională cu bunăvoința lui față de noi.

Cu cât ne cunoaștem mai bine interlocutorul, cu atât rugămintea noastră poate fi mai mare, dar numai intuiția ne poate spune cât de departe putem merge.

Rugămintea ne face să ne simțim stânjeniți fie din cauză că ne este teamă de un refuz, fie din cauza disconfortului de a ne afla într-o situație de inferioritate. Această stânjeneală duce la erori în formularea unei rugăminți și uneori la eșecuri, frustrări pentru cel care adresează rugămintea și pentru cel căruia îi este adresată.

Rugămintea este un instrument în aparență foarte simplu, dar, de fapt, foarte delicat, care necesită captarea întregii bunăvoințe a interlocutorului. Folosim așadar prilejul de a ne manifesta respectul

pentru partener prin formulări de tipul: "sunteți amabil să...", "ați putea, vă rog..." etc.

În adresarea unei rugăminți sunt mai multe reguli de care trebuie să se țină seama. Mai întâi, atitudinea noastră (care este fundamentală) trebuie să îndeplinească două condiții:

- să avem încredere în bunăvoința celuilalt;
- să respectăm libertatea celuilalt, adică, în cazul în care suntem refuzați, să nu insistăm, ci să căutăm, manifestând interes față de persoana lui și ascultându-l cu atenție, să înțelegem pentru ce motiv se abține.

Apoi, modul în care ne exprimăm rugăminta e bine să satisfacă o a treia condiție: să formulăm într-o singură frază intenția de a adresa o rugămintă și obiectul precis al rugăminții, după care e bine să fim pregătiți să ascultăm.

Formularea rugăminții trebuie să fie simplă, clară și directă. Așadar, ea trebuie să constea într-o frază care să definească în mod precis obiectul și natura rugăminții. Aceasta va fi imediat urmată de definirea exactă a respectivului serviciu, de exemplu, fără nici-o altă completare, argumentație sau atenuare întrucât s-ar putea dovedi neinspirată.

Dacă ne anunțăm interlocutorul că vrem să-l rugăm ceva și nu continuăm imediat cu precizarea obiectului rugăminții, acest lucru va provoca o anumită neliniște, deoarece interlocutorul are în general tendința să-și imagineze că o să-l rugăm ceva mai dificil decât este în realitate. Sunt șanse mari ca partenerul de dialog să fie dispus să ne ajute, cu condiția să nu-i dăm impresia că vrem să-l manipulăm.

Este bine să fie rugat simplu, clar și totodată lăsat să joace "rolul celui bun", prin rostirea uneia din expresiile de genul: "a face plăcere", "a face un serviciu", "a ajuta", etc.

În adresarea unei rugăminți e bine a fi evitate următoarele comportamente:

- exprimarea politicoasă a rugăminții, dar făcută pe un ton agresiv: acest mod de a proceda exprimă neplăcerea de a ne afla în situația de a-l ruga ceva pe celălalt sau lasă impresia că celălalt ar fi obligat să ne facă respectivul serviciu;

- formularea negativă a rugăminții: aceasta îl privează pe interlocutor de meritul de a face "un gest frumos" sau îi crează oportunitatea unei eschivări; exemplu: "știi că sunteți foarte ocupat, dar nu ați putea să-mi fixați o întâlnire pentru săptămâna aceasta?"

- nesocotirea realității interlocutorului sau impresia că rugămintea noastră este normală și prin urmare nu poate fi decât acceptată;

- încercarea de a ne convinge interlocutorul de avantajul pe care l-ar avea dacă răspunde la rugămintea noastră, în condițiile în care acest lucru nu-l interesează câtuși de puțin.

Studiu de caz:

Considerăm situația ipotetică în care individul X (notat RX) exprimă o rugămintă, în cadrul unei conversații, individului Y (notat RY), cu obiectivul de a obține o amânare a discuției în vederea unei documentări suplimentare. Dialogul ar putea decurge după cum urmează:

RX: Știți, aș vrea să vă rog ceva...

RY: Da? Ce anume?

RX: Nu ați vrea să discutăm mâine capitolul 5...?

RY: Dar am convenit că vom finaliza astăzi inclusiv capitolul 7!

RX: Am putea totuși să ne oferim o mică destindere.

RY: Imi pare rău, dar deja suntem în întârziere.

RX: Este adevărat, dar în același timp, e bine să recunoașteți că și dumneavoastră ați avut foarte multe obiecții la capitolul 2.

Din acest exemplu observăm că RX se dovedește neinspirat și face greșeală după greșeală:

- *întrucât nu spune de la bun început ce dorința anume solicită, RY nu știe ce să înțeleagă. El își imaginează probabil că RX îl va ruga ceva care-l va deranja și că nu va putea refuza. Astfel, de la început,*
- *RY intră într-o stare de tensiune negativă;*
- *RX nu-și exprimă direct rugămintea și în acest fel RY are cu siguranță impresia că este manipulat;*
- *RX își formulează rugămintea negativ, ceea ce întărește atitudinea negativă a lui RY;*
- *argumentul lui RX este împotriva a ceea ce RY tocmai spusese;*
- *RX îi reproșează lui RY un insucces la care el însuși a contribuit și astfel el închide calea oricărui reviriment posibil din partea lui RY.*

Mai departe, vom prezenta un exemplu cu privire la etapele unei rugăminți referitoare la exemplul anterior, astfel încât RX să obțină ceea ce dorea:

RX: Domnule RY, faceți-mi vă rog plăcerea să întrerupem discuțiile și să-mi faceți onoarea de a fi ghidul dvs. pentru o jumătate de zi în orașul nostru.

RY: Dar avem atâta treabă! >

RX: Știu asta, domnule RY.

RY: E bine să fim raționali.

RX: Vă asigur că doresc din tot sufletul să văd finalizată problema cât mai repede.

RY: Bine, sunt de accord; totuși va trebui să ne grăbim!

RX: Sunteți un om deosebit! Am să telefonez imediat pentru o rezervare la un restaurant cu specific local, unde vom lua masa după ce facem turul de oraș.

RY: Bine, dar de mâine să nu mai pierdem nici-o clipă.

Demersul făcut de RX în această variantă este corect, datorită următoarelor aspecte:

- o formulare simplă și directă a rugăminții: totul este spus într-o singură frază, cu destulă precizie și cu folosirea cuvintelor "plăcere", "onoarea";
- o concentrare adecvată asupra obiectivului (RX ascultă obiecțiile lui RY și le respectă");
- încrederea în bunăvoința celuiilalt: RX ascultă argumentele raționale ale lui RY fără să-i opună un refuz categoric; nu îl contrazice; are încredere în capacitatea lui de înțelegere și în bunăvoința lui; merge în direcția lui, facilitându-i astfel o schimbare de poziție.

VI. TEHNICI PENTRU ÎNFRUNTAREA PROBLEMELOR

În categoria tehnicilor de înfruntare a problemelor, includem: explorarea și rezolvarea.

Explorarea

Explorarea permite studierea unei situații complexe și identificarea aspectelor ce e bine de a fi luate în seamă (centre de interes sau probleme) și scoate în evidență legăturile dintre ele.

Putem explora o persoană, o situație, un subiect, iar ceea ce obținem este viziunea, trăirea partenerilor din momentul respectiv și nu o realitate obiectivă.

Explorarea este un instrument care poate fi folosit greșit; întrebuințarea lui greșită se datorează cel mai adesea lipsei de

curiozitate sau de concentrare, nerăbdării, închiderii în sine, prejudecăților. Prin intervențiile noastre, în loc să explorăm cu atenție, cu reluări care să aprofundeze subiectul, încercăm mai degrabă să rezolvăm imediat problema sau căutăm să obținem informații superficiale, practice. Sărim astfel peste etapele unei explorări bine conduse.

Intrebările noastre se limitează la anumite aspecte și ne împiedică se ne cunoaștem interlocutorul.

În funcție de personalitatea noastră, de împrejurări, de dispoziția de moment, ca și de interlocutorul nostru există conform lui Alain Brule trei atitudini posibile în cazul explorării:

1. **subiectivitatea**: ceea ce ne spune interlocutorul declanșează în noi agresivitatea sau teama. Dăm vina pe el și îl facem răspunzător pentru greutățile noastre;

2. **întemeiată pe aparențe**: sub pretext că ne cunoaștem interlocutorul, că știm despre ce este vorba, dirijăm dialogul cum ne convine. Nu ascultăm îndeajuns și ne pronunțăm mult prea repede asupra soluției. Această atitudine arată superficialitate sau lipsă de interes. Este mai simplu să îl faci pe celălalt să spună ce vrei tu să auzi, decât să descoperi ce îl interesează **părerea** de fapt;

3. **disponibilitatea**: suntem deschiși față de partenerul de discuție, fără nici un fel de idei preconcepute. Primim informațiile lui și încercăm să circumscriem împreună cu el problema care-l preocupă. Căutăm împreună care ar fi următorul pas de făcut și participăm, dacă e cazul, la punerea în practică a soluțiilor la care ne-am gândit.

Una din cele trei atitudini va fi abordată în funcție de personalitatea noastră, de împrejurări, de dispoziția de moment, precum și de interlocutorul nostru și de desfășurarea dialogului.

Explorarea cuprinde cinci pași, respectiv: delimitarea câmpului explorării, lansarea, culegerea, clasificarea informației, corelarea categoriilor de probleme.

1. *delimitarea câmpului explorării*

În această etapă se urmărește determinarea cu precizie a întinderii temei care urmează a fi explorată. Această etapă devine cu mult mai importantă în cadrul muncii în echipă.

2. *lansarea*

Această etapă cuprinde două sensuri de orientare, respectiv:

- orientarea spre relația cu celălalt; exemple: "Ce mai faceți?", "Sunteți gata?", "Vă ascult!";
- orientarea spre acțiune; exemple: "Aveți vreo problemă?", "Totul este în ordine", "Care este punctual dvs. de vedere în privința..."

3. *culegerea*

În cadrul acestei etape trebuie să reținem tot ceea ce se spune: fapte constatate; fapte relatate; supoziții; idei; greșeli; minciuni, informații contradictorii și chiar informații care, în aparență, ies din subiect.

Explorarea nu este centrată pe o viziune obiectivă, ci pe una subiectivă, personală. Persoana care conduce explorarea va trebui, poate, să relanseze, să stimuleze informația. Relansarea trebuie să fie cât mai discretă și mai apropiată de interlocutor. O asemenea relansare cere interes față de persoana celuilalt și atenție la exprimarea lui verbală și nonverbală.

4. *clasificarea informației*

În cadrul acestei etape se caută punctul comun al unor informații și se face o clasificare a informațiilor pe categorii de probleme.

5. *corelarea categoriilor de probleme*

Această etapă constă în a analiza legăturile cauză - efect care unesc categoriile de probleme rezultate în urma clasificării informației.

Pentru a duce la bun sfârșit o explorare, trebuie evitate trei atitudini (Alain Brule):

* *o explorare "facută la repezeală "*: explorarea este de cele mai multe ori folosită parțial și superficial, din lipsă de interes și de deschidere față de interlocutor;

* *implicarea subiectivă*: comentariile pripite, aprecierile sau expunerea prematură a punctului de vedere împiedică eficiența în explorare. Rezultatul nu va fi unul real.

* *chestionarea autoritară*: această atitudine de anchetator și nu de explorator duce la acoperirea unor informații semnificative; ne întrebăm ce aspect ar fi abordat persoana în cauză dacă s-ar fi putut exprima spontan? Cum ar fi făcut-o?

Studiu de caz

Individul X, reprezentat de RX negociază o achiziție de la individul Y, reprezentat de RY. În timpul unui dîneu ce se desfășoară după o primă conversație , RX îl aude pe RY vorbind cu competență despre achiziție . Subiectul îl interesează întrucît individul X își dorește această achiziție și ar vrea să afle de unde are informațiile RY, precum și cît este de competent pentru a-i cere sfaturi.

Varianta 1

RX: Domnule RY, v-ați mai întîlnit vreodată cu un astfel de tip de achiziție ?

RY: Nu, dar imi sunt cunoscute parțial astfel de informații de la alți colegi.

RX: Înseamnă că v-ați orientat către diversificare.

RY: Intr-adevăr, eu am astfel de inclinații.

RX: Dar, totuși, nu este prea complicat sa va implicati in astfel de actiuni?

RY: Nu, pentru că orice inclinatii in diverse situatii sunt utile.

RX:Sunteti preocupat de multa vreme de astfel de actiuni?

RY: Dupa um masterat in psihologie am avut tot mai des astfel de inspiratii.

RX: Nu v-ați gândit să le impartasiti si altora astfel de inclinatii?

In cadrul acestui dialog, RX a pus multe întrebări, dar a cules puține informații semnificative legate de ceea ce îl interesa pe el și față de ceea ce spera să obțină. Aceast lucru s-a întâmplat datorită felului în care a condus conversația cu RY: nu s-a putut abține să nu interpreteze răspunsurile date de RY în funcție de subiectivitatea proprie. De asemenea, nu a adresat întrebări utile, cum ar fi: dacă este rentabila aceasta achizitie,daca se afla amplasata intr-un spatiu ecologic etc.

Varianta 2

RX: Vorbeați mai devreme de o anume achizitie...

RY: Da, imi sunt cunoscute aceste tipuri de achizitii.

RX: Este o achizitie rentabila?

RY: Da, mai ales pe o durata mai lunga.

RX: Vreți să spuneți că aveți informatii despre acest lucru?

RY: Da, totul a început acum 10 ani când m-am inscris la facultatea de psihologie.

RX: Bănuiesc că acolo ati primit aceasta orientare si spre domeniul de comunicare.

RY: Da, aspectul acesta este capital pentru satisfacerea integrală a dorintei de imbogatire holistica in toate domeniile .

In această variantă prezentată, fiecare nouă intervenție a lui RX nu introduce nimic care să nu fi fost deja evocat, dar, de fiecare dată, adâncește

sau completează informațiile furnizate de RY. Nici una din reflecțiile personale ale lui RX nu este în afara sferei lui de interes; el știe acum ce facilități implica o astfel de achiziție. De data aceasta RX a îndreptat conversația către subiectul care-l interesa, dar totodată l-a lăsat pe RY să se exprime până la capăt. A dovedit astfel că știe să și asculte și face acest lucru cu tact.

Rezolvarea

Rezolvarea permite selectarea unei probleme și găsirea unei soluții pentru respectiva problemă.

Pentru ca rezolvarea unei probleme să fie eficace, e bine să fie îndeplinite mai multe condiții [după Alain Brule]:

- dreptul fiecăruia de a rezolva; este necesar să existe dreptul de a dezbate și de a decide ce urmează să fie rezolvat;
- comunitatea de vederi și de interese; persoanele în cauză au interese comune sau sunt animate de aceleași idealuri;
- paritatea în calitatea participării; fiecare trebuie să vină cu o participare de un nivel calitativ echivalent sau apropiat în privința pertinentei informațiilor sau ideilor; fiecare participant trebuie să aibă aibă același simț al responsabilității;
- grija pentru obiectivitate; subiectivitatea va fi eliminată deoarece duce la luări de poziție tendențioase sau chiar la conflicte; în plus, orice informație trebuie emisă în absența oricărei forme de presiune;
- o puternică implicare; este necesar să se discearnă cazurile în care trebuie ținut cont de experiența personală și cele în care va trebui să primeze interesul general.
- cunoașterea clară a puterii deținute; avem sau nu putere de decizie la fel ca eventualii noștri parteneri?; puterea noastră se limitează la alegerea problemei?; puterea noastră se limitează la

proponerea unei soluții, fără posibilitatea de a trage concluzii și totodată de a aplica soluțiile?

Rezolvarea cuprinde patru pași, respectiv:

1. *Alegerea problemei*

Alegerea problemei se face automat în toate cazurile de decizie practică menită a fi luată imediat sau în termen foarte scurt, cum ar fi, de exemplu, alegerea datei pentru următoarea întâlnire. Alegerea unei probleme într-un domeniu mai vast este frânată din diverse motive: dificultatea de a vedea realitatea în toată amploarea ei, teama de a explora situația. Problemele sunt așadar abordate, în general, cu întârziere și subiectiv, fără să fi fost bine înțelese: apar atunci alte probleme, care au legătură cu problemele selectate spre rezolvare și care crează interferențe dăunătoare.

Alegerea problemei răspunde unor preocupări de natură diferită:

- strategică, ex: avem puterea de a interveni în acest domeniu?
- tactică, ex: avem interes să începem de aici?
- practică, ex: ce avantaj putem avea?
- psihologică, ex: care va fi impactul asupra gândirii interlocutorului?

2. *Definirea scopului pe care îl urmărim*

Scopul trebuie definit în termeni de acțiune, precis și concret, într-o frază scurtă care să indice:

- puterea de care dispun persoanele în cauză (ex: "să hotărâm împreună ce vom face pentru...");
- obiectul hotărârii ce trebuie luată (ex: "vom hotărî împreună cum se face recepția mărfii...").

3. *Culegerea datelor și a soluțiilor*

Rezolvarea presupune prelucrarea a două tipuri de informații:

- datele, care cuprind informații referitoare la elementele problemei (motivații, obiective, strategia, mijloacele) personale și materiale de care dispunem, constrângeri în întrebuințarea mijloacelor și informații referitoare la cadrul soluției (legi, reguli, obiceiuri spirituale, etice, morale, sociale, juridice, fiscale, economice, tehnice care au legătură cu problema și pe care le înțelegem și le respectăm);
- soluțiile, care cuprind informații referitoare la modalitățile de rezolvare a problemei.

Soluțiile constituie un ansamblu din care va rezulta concluzia; nu contează dacă unele dintre ele țin de pura fantezie, deoarece nu vor fi reținute. Evocarea lor poate suscita, prin contradicție, o soluție serioasă. Soluțiile trebuie privite într-o primă fază fără verificare; verificarea se va face înainte de a se trage concluziile pentru soluția reținută.

Fiecare partener poate, în orice moment, să furnizeze sau să ceară o dată sau o soluție. Informațiile trebuie lăsate să vină în dezordine, orice tentativă de a organiza primirea lor nu ar face decât să le sterilizeze; tocmai acest schimb de date și soluții stimulează comunicarea.

4. *Concluziile*

Concluziile rezultă din confruntarea soluțiilor cu datele - este soluția (sau ansamblul soluțiilor parțial complementare) care răspunde totalității datelor.

În cazul în care mai multe soluții sunt compatibile cu totalitatea datelor, este suficient să le departajăm introducând o clauză discriminatorie. În cazul în care nici-o soluție nu este total compatibilă,

trebuie făcut un efort de creativitate sau trebuie coborât nivelul de exigență cu una sau mai multe date.

Studiu de caz:

În cadrul unei prezentări făcută de un individ B (notat RB) s-a ivit problema unei neînțelegeri a modului de prezentare a problemei în cauza de către individul A (notat RA).

Dialogul decurge astfel:

RA: Mă frământă faptul că nu cunosc soluția problemei. M-ar interesa să văd ceva concret.

RB: Mi-ar face plăcere să vă pot ajuta. Cred că prezentarea fragmentară a informației nu este edificatoare. Am putea vedea mai clar pe un caz concret.

RA: Da? Care este cazul în speta ?

RB: Cred că după ce vom termina toată prezentarea, am putea lua o pauză și voi apela la coordonatorul meu de la catedra de psihologie.

RA: Sunt atât de nelămurit. Haideți mai bine să mergem împreună acum ,ca să evităm orice nelămurire.

RB: De acord, îmi surâde ideea.

Analizând aceste dialoguri observăm că RA lansează rezolvarea folosind exteriorizarea ("mă frământă ") și furnizează o dată (îl interesează ceva concret). Este rândul lui RB să furnizeze o dată (prezentarea utilizând un caz concret) exteriorizând (mi-ar face plăcere). El propune o soluție (apelarea la ajutorul din partea coordonatorului), RA își dă acordul și cere un detaliu în legătură cu soluția (când se poate vedea). RB furnizează detalii referitoare la soluție (modalitatea de rezolvare), RA furnizează o dată (este nelămurit) și impune o soluție (contactarea coordonatorului) dând detalii referitoare la ea. În final, RB își dă acordul prin exteriorizare ("îmi surâde ideea ").

VII. TEHNICI CARE SE UTILIZEAZĂ PENTRU SUSCITAREA ADEZIUNII

În categoria tehnicilor pentru suscitarea adeziunii includem: convingerea și facilitarea.

Convingerea

Convingerea implică a-l face pe partener să adere la viziunea noastră, la proiectul nostru, stârnindu-i dorința.

În materie de convingere, trebuie să ne înfrânăm pornirea spre critică la adresa situației prezente, a ideilor admise sau la incriminarea personalității și convingerilor celuilalt.

Interlocutorul simțindu-se atacat direct sau indirect, se va apăra și va ataca la rândul lui. Se instaurează astfel o dezbatere despre altceva decât obiectul persuasiunii: energia transferată în acest caz este o energie negativă care respinge în loc să atragă.

Convingerea înseamnă a ține seama de celălalt și a-i lăsa toată libertatea. Interlocutorul suportă o influență din partea noastră: noi vrem ca el să ne accepte mesajul, dar pe noi mesajul lui nu ne interesează decât în măsura în care putem găsi în el informații pe care să le folosim pentru a-l aduce în punctul dorit. Această presiune este atenuată de faptul că el va fi cumva interesat să facă ceea ce dorim noi. Cu alte cuvinte interlocutorul este susceptibil de a fi motivat de realitatea pe care noi vrem s-o obținem. Puterea convingerii stă în centrarea comunicării pe un singur argument, numit *argument hotărâtor*; acest argument este cel care va putea trezi dorința cea mai puternică.

Înmulțirea argumentelor sporește dificultățile: rezultatul este o risipă de energie atât din partea noastră, cât și din partea partenerului de discuție, care va ajunge la concluzia că nici un argument nu este bun (altfel de ce le tot schimbăm?) și va începe să emită obiecții. La

alegerea argumentului hotărâtor trebuie să ținem cont de răspunsul la două întrebări, respectiv:

Pe cine vrem să convingem?

Care este natura (materială sau afectivă) argumentului hotărâtor?

În cazul în care interlocutorul nostru nu interacționează așa cum dorim noi, nu înseamnă neapărat că nu vrea, ci poate nu se simte în stare sau nu are mijloacele să o facă. El va formula niște obiecții, care nu trebuie privite de noi drept niște obstacole, ci surse de informație care fac posibilă cunoașterea interlocutorului așa cum este el în momentul respectiv. Nu se pune problema să respingem toate obiecțiile una după alta, ci se ține seama de ansamblul obiecțiilor, de a le accepta și de a le privi pozitiv, ca material al concluziei. Orice obiecție exprimată de interlocutorul nostru este expresia negativă a unei dorințe pe care nu o vede satisfăcută prin soluția pe care i-o propunem.

Trebuie să identificăm așadar această dorință care se află la baza tuturor obiecțiilor, așa-numita dorință majoră și să căutăm împreună cu interlocutorul, posibilitatea ca această dorință să fie satisfăcută de propunerea noastră inițială, chiar dacă o modificăm puțin.

Desfășurarea unei convingeri urmărește următorii pași (Alain Brule):

- a. deciderea obiectului convingerii;
- b. pregătirea convingerii - acest pas vizează cele două dimensiuni ale convingerii:
 - influența directă, prin argumentare, inclusiv alegerea și formularea argumentului hotărâtor;
 - influența indirectă, prin crearea unei ambianțe favorabile, care să contribuie la destinderea atmosferei și la orientarea ei pozitivă;
- c. stabilirea contactului și crearea unei ambianțe favorabile;

d. prezentarea obiectului convingerii, care este etapa primordială și care constă în a face să vibreze dorința interlocutorului, asociind propunerii noastre argumentul hotărâtor;

e. obținerea acordului interlocutorului;

f. verificarea veridicității acordului. Dacă interlocutorul ne dă imediat și fără nici o obiecție acordul său, trebuie să ne asigurăm că am fost bine înțeleși;

g. trecerea la aplicare - o necesitate în sine și totodată o confirmare definitivă a acordului.

În practica curentă obținerea unui acord imediat este mai puțin frecventă și, de obicei, după prezentarea obiectului convingerii, apar alte reacții care pot fi:

1. *Obiecții*

Funcție de natura obiecțiilor sunt posibile următoarele variante:

- dorința majoră a interlocutorului este diferită de ceea ce credem noi, dar lucrul de care vrem să-l convingem este compatibil cu această dorință; în acest caz trebuie să-l facem să simtă concordanța;

- toate obiecțiile vizează aspecte practice; în acest caz trebuie să-i facilităm » interlocutorului realizarea dorinței sale, ajutându-l sau sfatuindu-l;

- obiecțiile vizează fondul problemei; în acest caz trebuie să ne adaptăm propunerea prezentând un nou mesaj;

- nici un acord și nici-o adaptare nu sunt posibile; în acest caz trebuie să renunțăm.

2. *Cerere de informații*

Această reacție comportă două variante:

- interlocutorul este pe cale de a fi convins, dar îi lipsește o precizare; în acest caz trebuie evitată orice vorbă în plus care ar risca să-l împingă către obiecții;

- interlocutorul nu este de acord, caută orice informație care să vină în sprijinul contra-argumentației sale; în acest caz este recomandat să-l ajutăm furnizându-i elemente suplimentare.

3. *Refuz*

În cazul unui refuz trebuie să determinăm interlocutorul să aducă obiecții și, în felul acesta revenim la reacția nr. 1.

Facilitarea

Facilitarea este un instrument care slujește la ajutarea celui care urmează să fie convins, dar nu se simte în stare sau nu are mijloacele necesare să acționeze pentru realizarea a ceea ce vrea să realizeze.

Există două cazuri posibile în care poate fi folosită facilitarea:

1. interlocutorul este convins deja și este hotărât să acționeze; pentru a-i înapoia cumva favoarea, îi facilităm situația, în măsura posibilităților pe care le avem;

2. interlocutorul este convins deja în forul lui interior; se poate mobiliza pentru realizarea proiectului respectiv, dar încă mai aduce niște obiecții de ordin practic: nu are mijloacele materiale, resursele umane care să-i permită să acționeze sau nu se simte în stare să-și realizeze propriile proiecte. În acest caz, ne vom folosi puterea personală pentru:

- a-i insufla încrederea noastră în el și pentru a-i reda curajul;
- a-l ajuta să-și procure mijloacele care îi lipsesc pentru a-și realiza planurile.

Pentru ca facilitarea să aibă efectul optim trebuie respectate două reguli:

a. Facilitarea trebuie utilizată la momentul oportun; dacă nu suntem siguri că interlocutorul este convins asupra fondului problemei, trebuie să continuăm să-l convingem decât să riscăm să facilităm prematur.

b. Localizarea sursei dificultăților; aceasta se realizează prin detectarea nevoii majore a interlocutorului, care trebuie în final să fie satisfăcută parțial sau total cu ajutorul facilitării.

VIII. TEHNICI DE ÎNVINGERE A ÎMPOTRIVIRILOR

În această categorie de tehnici includem: *întărirea* și *intimidarea*.

Întărirea

Întărirea este o formă de constrângere care constă în a nu face uz de forța personală, ci de a face apel, în planul comunicării, *la forțe exterioare*, introducând în joc *necesitatea*. Presiunea este ușoară, interlocutorul rămâne liber să nu se conformeze, riscul ca atmosfera să se înrăutățească este minor, dar efectul este limitat.

Întăririle ajută la surmontarea lipsei de atenție a interlocutorului nostru, sau a lipsei lui de conștientizare a unor elemente, iar aceste întăriri îl vor face să meargă în direcția în care vrem noi.

În general, folosirea întăririlor este bine tolerată de interlocutor, dar repetarea ei excesivă deteriorează în timp relația și îngreunează creativitatea. Este esențial să dozăm corect presiunea asupra interlocutorului. Această dozare este atât cantitativă, cât și calitativă, și presupune:

- alegerea momentului potrivit pentru a folosi întărirea, în funcție de intuiția personală și de simțul progresiei comunicării;
- alegerea entităților exterioare susceptibile să aibă cel mai mare impact asupra interlocutorului;
- limitarea numărului întăririlor (orice întărire excesivă i-ar da interlocutorului impresia că nu suntem siguri pe noi sau că vrem să-l constrângem cu orice preț).

Principalele cazuri de întrebuințare a întăririi sunt următoarele:

- * atragerea atenției cu ajutorul unor expresii de genul: "priviți", "ascultați-mă cu atenție", "nu uitați să...";
- * dispoziția de a face ceva: "trebuie", "dvs. trebuie neapărat să...", "e necesar să...", "e imposibil să";
- * prezentarea unei supoziții drept certitudine: "sigur", "cu certitudine", "e evident că...";
- * depășirea riscului de împotrivire prin apelul la legi (constrângerile tehnice) a unor necesități (siguranța), a unor entități exterioare cu presupusă autoritate ("clienții", "moda italiană");
- * specularea fricii de o lipsă sau o pierdere a interlocutorului ("dacă nu faceți asta, se va întâmpla...").

Intimidarea

Intimidarea constă în a interveni cu forța personală, cu mijloacele materiale și sprijinul uman (persoane și grupuri) de care dispunem pentru a-l constrânge pe interlocutor speculându-i teama .

În general folosim intimidarea în cazul în care vrem să obținem ceva de la interlocutor și acesta se opune. În varianta în care hotărâm să alegem ca tehnică intimidarea trebuie să ținem cont că vom folosi *forța* și nu argumentele, acestea din urmă servind doar la exprimarea forței. Principalele tipuri de forțe folosite în cadrul intimidării sunt:

- persoanele sau grupurile susceptibile de a interveni (patron, colaboratori, experți, etc.);
- forța juridică (legi, reguli, contracte, etc.); mijloacele financiare de care dispunem; mijloacele materiale de care dispunem;
- informațiile confidențiale importante, a căror posibilitate de divulgare ar constitui o forță.

Intimidarea nu trebuie să urmărească învingerea interlocutorului, ci descurajarea sa. Prin intimidare trebuie să-l facem pe interlocutor să caute să găsească o soluție satisfăcătoare pentru ambele părți.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Andre de Peretti, Jean Andre Legrand, Jean Boniface *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași 2001;
2. Baddeley, Allan, *Memoria umana*, Editura Teora, București 1999;
3. Bădescu, Ilie, "Istoria sociologiei", Editura PAIDEA, București 1999;
4. Becker, Gary S.. *Comportamentul uman — o abordare economică*, București, Editura All, 1998;
5. Birkenbihl, Vera F., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*, Bucuresti, Editura Gemma Press, 1998;
6. Birkenbihl, Vera F., *Semnalele corpului — cum să înțelegem limbajul corpului*, Bucuresti, Editura Gemma Press, 1999;
7. Cohen, David., *Limbajul trupului în relațiile de cuplu*, București, Editura Polimark, 1997;
8. Cornelius, Helena și Shoshana Faire, *Știința rezolvării conflictelor*, București, Editura Stiintifica & Tehnica, 1996;
9. Drăgan, Ion, *Paradigme ale comunicării de masă*, București, Casa de Editură și Presă „Șansa” SRL, 1996;
10. FISHER, Robert, Ury, William, „Getting to Yes” (New York: Penguin Books, 1981);
11. Golu, Pantelimon, *Fundamentele psihologiei sociale*, Editura Ex Pontis, București 2001;
12. Hauck, Paul, *Cum să iubești pentru a fi iubit*, București, Editura Polimark, 1999;
13. Joule R.V. & J.L. Beauois, *Tratat de manipulare, strategii recomandate celor onești, dar mai ales celorlalți...*, Oradea, Editura Antet, 1997;
14. Lelord Francois și Cristophe Andre, *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile.*, Iași, Editura Trei, 1998;

15. Malița, Mircea, *Teoria și practica negocierilor*, București, Editura Politică, 1972;
16. Marshal McLuhan, *Mass-media, mediul invizibil*, Ed. Nemira, 1997;
17. Milo Kattie et. al., *Introducerea în relații publice*, București, Editura Nim, 1998;
18. Moraru, Ion, *Introducere în psihologia managerială*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995;
19. Niță, Mircea Aurel, *Comunicarea în afaceri* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice "David Ogilvy", anul universitar 1999-2000;
20. Niță, Mircea Aurel, *Tehnici de comunicare și negociere* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Management, anul universitar 1995-1996;
21. Niță, Mircea Aurel, *Marketing și management electoral*, SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice "David Ogilvy", 2000;
22. Pease, Allan, *Limbajul trupului, cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, București, Editura Polimark, 1997;
23. Pitariu, Horia, *Psihoteste*, București, Societatea „Știință & Tehnică” SA, 1994;
24. Prutianu, Ștefan, *Comunicare și negociere în afaceri*, Iași, Editura Polirom, 1998;
25. Prutianu, Ștefan, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, (voi. I-II), Iași, Editura Polirom, 2000;
26. Radu Ion, Petre Iluț și Liviu Matei, *Psihologie socială*, Cluj-Napoca, Editura Exe SRL, 1994;
27. Scott, Bill, *Arta negocierilor*, București, Editura Tehnică, 1996;
28. Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Iași, Societatea „Știință & Tehnică” SA, 1995;

29. *** — Suport de curs, Pluriconsultant Franța, filiala Ploiești, 1997;
30. Șchiopu, Ursula, *Cea de-a patra stare de conștiință și analiza tranzacțională, în discuție*, Revista de psihologie, 1993,1);
31. Vlăsceanu, Lazăr, Zamfir, Cătălin (coordonatori)"Dicționar de sociologie" - Editura Babei, București 1993.
32. Raportul de cercetare în Bernard M. Bass, Organizational Decision Making (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1983).
33. Andre de Peretti, Jean Andre Legrand, Jean Boniface *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași 2001;
34. Baddeley, Allan, *Memoria umana*, Editura Teora, București 1999;
35. Bădescu, Ilie, "Istoria sociologiei", Editura PAIDEA, București 1999;
36. Becker, Gary S., *Comportamentul uman — o abordare economică*, București, Editura AII, 1998;
37. Birkenbihl, Vera F., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*, București, Editura Gemma Pres, 1998;
38. Birkenbihl, Vera F., *Semnalele corpului — cum să înțelegem limbajul corpului*, București, Editura Gemma Press, 1999;
39. Cohen, David., *Limbajul trupului în relațiile de cuplu*, București, Editura Polimark, 1997;